

Marjo-Riikka Leskinen

MARKKINA-ANALYYSIN HYÖDYT VIENTIÄ ALOITTAESSA

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Joulukuu 2017**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

| | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------------------------|
| Centria-ammattikorkeakoulu | Aika Joulukuu 2017 | Tekijä/tekijät Marjo-Riikka Leskinen |
| Koulutusohjelma Liiketalous | | |
| Työn nimi MARKKINA-ANALYYSIN HYÖDYT VIENTIÄ ALOITTAESSA | | |
| Työn ohjaaja Mervi Fallenius | | Sivumäärä 54 + 2 |
| Työelämäohjaaja | | |
| <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kertoa, millainen prosessi on markkina-analyysin tekeminen. Työssä pyritään myös tuomaan esille markkina-analyysin hyödyt ja kertomaan millaisia vaiheita markkina-analyysin tekemiseen kuuluu.</p> <p>Opinnäytetyöhön kuuluu teoriaosa ja tutkimusosa. Teorianosassa kerrotaan yleisesti markkina-analyysistä. Lisäksi siinä on kerrottu, mitä vientimarkkinoista on hyvä selvittää ennen viennin aloittamista. Teoria osiossa on myös käyty läpi tulosten analysointia. Tulosten analysointia varten on esitelty kolme erilaista analyysityökalua: PESTEL, SWOT ja Porterin viiden kilpailuvoiman malli.</p> <p>Tutkimus on toteutettu haastatteluina. Työhön haastateltiin asiantuntijoita, jotka työskentelevät markkinaselvitysten parissa sekä yrityksiä heidän kokemuksistaan markkinaselvityksen tekemisestä. Haastatteluita oli yhteensä seitsemän, neljä asiantuntijahaastattelua ja kolme yrityshaastattelua.</p> <p>Tutkimuksessa nousi esille, että markkina-analyysi auttaa toimimaan markkinoilla tehokkaammin, auttaa varautumaan riskeihin ja selkiyttää markkinoille menon strategiaa. Markkinaselvitykseen vaikuttavat vahvasti yrityksen tavoitteet, toimiala ja markkina-alue.</p> | | |
| Asiasanat Kilpailija-analyysi, markkina-analyysi, markkinaselvitys, PESTEL, SWOT, Porterin viidenkilpailuvoiman malli, ympäristöanalyysi | | |

ABSTRACT

| | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------------|
| Centria University of Applied Sciences | Date December 2017 | Author Marjo-Riikka Leskinen |
| Degree programme Business Administration | | |
| Name of thesis THE BENEFITS OF MARKET ANALYSIS WHEN STARTING EXPORT | | |
| Instructor Mervi Fallenius | Pages 54 + 2 | |
| Supervisor | | |
| <p>The aim of this thesis is to explain the process of making a market analysis. The goal was to highlight the benefits of a market analysis and to explain the stages of a market analysis.</p> <p>The thesis is divided into two parts, the theoretical part and the research part. The theory section explains what a market analysis is. Also, it tells what a company should know about the export markets before starting to export. The theory section also discusses how the results should be analyzed. Three different analysis tools have been introduced to analyse the results: PESTEL, SWOT and Porter's five forces analysis.</p> <p>The research has been executed as interviews. Experts were interviewed about making a market analysis. Companies were also interviewed about their experiences in the market survey and what they found out about the export market. There were a total of seven interviews, four expert interviews and three company interviews.</p> <p>The research found out that the market analysis will help to operate on the market more effectively, help to prepare risks and clarify the strategy of the market. The company's goals, industry and market areas influence strongly in the content of the market analysis.</p> | | |
| Key words Competitor analysis, market analysis, PESTEL, Porter's five forces, SWOT | | |

SISÄLLYS

| | |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 JOHDANTO | 1 |
| 2 MARKKINA-ANALYYSISTÄ YLEISESTI | 2 |
| 3 MARKKINOISTA SELVITETÄVÄT TIEDOT | 5 |
| 3.1 Toimintaympäristö | 5 |
| 3.2 Tuote- ja toimiala | 7 |
| 3.3 Asiakkaat | 8 |
| 3.4 Kilpailijat | 9 |
| 3.5 Viennin esteet | 11 |
| 4 TIETOJEN ANALYSOINTI | 12 |
| 4.1 Analysoinnin virheet | 12 |
| 4.2 Analysoinnin vaiheet | 13 |
| 5 ANALYYSIMENETELMIÄ | 15 |
| 5.1 PESTEL-analyysi | 15 |
| 5.2 SWOT-analyysi | 16 |
| 5.3 Porterin viidenkilpailuvoiman malli | 18 |
| 6 TUTKIMUKSEN MÄÄRITTELY | 21 |
| 7 TUTKIMUSTULOKSET | 24 |
| 7.1 Asiantuntija haastattelut | 24 |
| 7.1.1 Haastateltavien esittely | 24 |
| 7.1.2 Tulokset | 25 |
| 7.2 Yritysten haastattelut | 37 |
| 7.2.1 Haastateltavien esittely | 38 |
| 7.2.2 Tulokset | 38 |
| 8 YHTEENVETO | 47 |
| 9 POHDINTA | 50 |
| LÄHTEET | 53 |
| LIITTEET | |
| TAULUKOT | |
| TAULUKKO 1. Toimintaympäristöstä selvittävät tiedot | 6 |
| TAULUKKO 2. Kilpailijoista selvittävät tiedot | 9 |
| KUVIOT | |
| KUVIO 1. SWOT-analyysi | 18 |
| KUVIO 2. Strateginen käyttäytyminen ja SWOT-analyysi yhdistettynä | 19 |
| KUVIO 3. Kilpailuun vaikuttavat tekijät toimialalla | 2 |
| KUVIO 4. Tietolähteet | 33 |
| KUVIO 5. Markkina-analyysin vaiheet | 47 |

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on markkina-analyysi. Työssä käyn läpi sitä, millainen prosessi markkina-analyysin tekeminen on ja mitä kaikkea siihen kuuluu. Lisäksi pyrin selvittämään mitä hyötyä markkina-analyysin tekemisestä on vientiä aloittaessa. Markkina-analyysin tekemistä käsitellen kansainvälistymistä harkitsevan yrityksen näkökulmasta. Markkina-analyysin tekeminen on tärkeä vaihe ennen kansainvälistymisprosessin aloittamista, sillä sen avulla yritys voi välttää tai ainakin ennakoida virheitä ja riskejä. Markkina-analyysin avulla yritys voi myös tarkastella kohdemarkkinoiden potentiaalia ja tehdä päätöksiä viennin aloittamisesta. Laajuus riippuu yrityksestä ja sen tavoitteista. Työssäni puhun markkinaselvityksestä ja markkina-analyysistä. Markkinaselvityksellä tarkoitan markkina-analyysin tiedonkeräysvaihetta, jossa selvitetään markkinoiden olosuhteita ja erityispiirteitä. Markkina-analyysi on kokonaisuus, jossa markkinaselvityksen tiedot on käsitelty ja analysoitu.

Työni jakautuu kahteen osaan, teoria- ja tutkimusosioon. Teoriaosiota on neljä päälukua. Luvussa kaksi kerrotaan markkina-analyysistä yleisesti, esimerkiksi, milloin sellainen tulisi tehdä ja miksi. Luvussa kolme pohditaan syitä markkina-analyysin tekoon ja käydään läpi markkina-analyysin tekoprosessia ja siihen kuuluvia vaiheita. Kolmannessa luvussa käsitellen markkinakohtaisia vientiedellytyksiä ja millaisia tietoja potentiaalisista markkinoista tulisi selvittää. Markkinakohtaisia vientiedellytyksiä selvittävä luku on jaettu viiteen eri alalukuun: toimintaympäristö, tuote- ja toimiala, asiakkaat, kilpailijat sekä viennin esteet. Neljännessä luvussa on käsitelty tietojen analysointia. Luvussa viisi on esitelty analyysimenetelmiä, joita voidaan hyödyntää markkina-analyysiä tehdessä. Luvussa esittelen seuraavat analyysityökalut: PESTEL, SWOT ja Portterin viiden kilpailuvoiman malli. Toki muitakin analyysityökaluja voi markkinoita analysoidessa käyttää, mutta valitsin nämä, koska ne ovat mielestäni tähän tarkoitukseen sopivimmat sekä tunnetuimmat menetelmät.

Tutkimusosaan kuuluvat seuraavat kolme lukua. Luvussa kuusi on määritelty tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmä sekä kerrottu tutkimuksen toteuttamisesta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin haastatteluita. Haastatteluita oli kahden tyyppisiä: asiantuntijahaastatteluita sekä yrityshaastatteluita. Asiantuntijahaastatteluissa haastattelin henkilöitä, jotka työskentelevät markkina-analyysien parissa. Yrityshaastatteluissa haastattelin vientiyrityksiä ja selvitin heidän kokemuksiaan markkina-analyysin tekemisestä ja siitä, mitä he selvittivät vientimarkkinoista ennen viennin aloitusta. Luvussa seitsemän olen esitellyt haastateltavat sekä käynyt haastatteluvastaukset kysymys kerrallaan läpi. Luku kahdeksan on yhteenveto haastatteluista. Viimeisessä luvussa pohditaan opinnäytetyöni tekemistä, toteutusta ja tuloksia.

2 MARKKINA-ANALYYSISTÄ YLEISESTI

Markkina-analyysin tekeminen tulee ajankohtaiseksi, kun yrityksen kansainvälinen liiketoiminta on aloitus tai muutostilassa. (Äijö 2008, 100.) Markkina-analyysillä pyritään arvioimaan kohdemaiden markkina-potentiaali eli myynnin määrä ja riittävyys. (Kananen 2010, 28.) Pelkkä kohdemarkkinoiden analysointi ei takaa yritykselle menestystä markkinoilla, mutta hankkimalla tarpeeksi taustatietoa vientikohteesta ja sen markkinoista saadaan edellytykset menestykselliseen vientitoimintaan sekä minimoidaan virheet ja väärät johtopäätökset, jotka voivat koitua yritykselle kalliiksi. Kun yrityksellä on käytössään riittävästi tietoa markkinoista, pystyy se toimimaan kohdemaissa tuloksellisesti. Kotimaanmarkkinoillakin menestyvät parhaiten yritykset, jotka tarkkailevat jatkuvasti omaa toimintaansa, tuotesoveltuvuutta, kulutustottumuksia, alan kehitystä ja kilpailijoiden toimintaa. (Selin 2004, 32.) Tällaisen markkinatiedon merkitys korostuu entisestään ulkomaan viennissä, sillä tiedot entuudestaan markkinoista ovat huomattavasti suppeammat kuin kotimaanmarkkina tilanteesta.

Monesti liiketoimintasuunnitelman suurimmat virheet liittyvät markkinoinnin suunnitteluun. Erehdykset johtuvat kahdesta syystä. Ensimmäinen on se, että unohdetaan asettua tulevien asiakkaiden asemaan eikä ymmärretä heidän ajattelutapaansa ja tunteisiin pohjautuvia asenteita. Toinen syy on markkinoiden tekijät, joihin yrittäjä ei kykene vaikuttamaan suoraan. Esimerkiksi tuotteen kysyntää on vaikea arvioida. Markkinoiden ja kilpailijoiden huolellisella analysoinnilla, voidaan kuitenkin parantaa huomattavasti ennusteiden tarkkuutta. (McKinsey 1999, 68.) Perusedellytys yritystoiminnan onnistumiselle on syvälinen asiakastuntemus ja aito asiakaslähtöisyys. Perusvaatimuksena yritykselle on omakohtainen, luotettava, ja konkreettinen tieto markkinoista, asiakkaista ja kilpailijoista. Tämän tiedon saamiseksi ei aina vaadita laajoja, pitkiä ja kalliita markkinatutkimuksia. Erityisesti alkuvaiheessa yrittäjä voi tukeutua kokenen jälleenmyyjän tietoihin ja kokemuksiin. (Äijö 2008, 104–105.) Nykyään markkinoista on saatavilla paljon tietoa esim. Internetin välityksellä. Tätä tietoa voidaan hyödyntää tehokkaasti ja edullisesti, markkinaselvitystä tehdessä. Kaikki tiedot ovat tänä päivänä käden ulottuvilla, täytyy vain tietää mitä etsiä, mistä etsiä ja miten hyödyntää tietoa. (Kananen 2010, 9.)

Yrityksen täytyy analysoida vientituotetta sekä vientimarkkinoita silloin kun heidän kansainvälinen liiketoiminta on aloitus- tai muutostilanteessa. Ennen viennin käynnistämistä yritys valitsee vientituotteensa, joilla se kykenee saavuttamaan parhaan mahdollisen myynnin kansainvälisillä markkinoilla. Vientituotteiden valinta koskee yrityksiä, joilla on useita tuotteita tarjolla. (Äijö 2008, 100–101.) Markkinaselvitystä tehdessä, täytyy sille asettaa selkeä tavoite. Voidaan ajatella, että tavoitteena on saavuttaa

sellainen tiedon taso, jotta voidaan välttää ja ennakoida virheitä sekä kyetään toimimaan kohdemarkkinoilla tuloksellisesti. Markkinaselvityksen alkuvaiheessa tehdään suunnitelma selvityksen toteutuksesta ja tietoa ruvetaan keräämään suunnitelman mukaan.

Ensimmäinen vaihe on se, että yritys määrittelee, kuinka laajan tutkimuksen kohdemarkkinoista haluaa ja mitä tutkimus sisältää. Yrityksen täytyy selvittää, miksi tietoa markkinoista tarvitaan, millaista tietoa halutaan ja mihin tarkoitukseen. Kun tavoitteet ovat selvillä, täytyy miettiä kuka toteuttaa markkina-analyysin. Jos yritys päättää tehdä tämän itse, on syytä määritellä projektille vastuuhenkilö. On olemassa asiantuntijoita, jotka ovat erikoistuneet tekemään markkina-analyyseja. Yritys voi palkata tällaisen ulkopuolisen asiantuntijan tai tehdä sen itse. Kuka tahansa selvityksen tekeekin, on syytä varmistua, että he ovat perehtyneet asiaan perusteellisesti ja tietävät selvityksen vaatimukset ja tavoitteet. Kun selvityksen alustava sisältö, tavoitteet ja tekijät ovat selvillä, on hyvä määritellä tiedonkeruumenetelmät. Tässä vaiheessa selvitetään mistä lähteistä kaivattu ja luotettava tieto saadaan yrityksen käyttöön. Seuraavaksi laaditaan aikataulu ja budjetti markkinaselvitykselle. Selkeä suunnitelma helpottaa niin tiedon hankintaa kuin myös sen analysointiakin. Kun suunnitelma on selvä, aloitetaan sen mukainen toteutus. Saatu tieto käydään läpi ja varmistetaan sen riittävyys, luotettavuus ja tarkkuus. Tämän jälkeen aineisto analysoidaan ja tehdään johtopäätökset. Kun markkina-analyysi on saatu valmiiseen muotoonsa ja saaduista tiedoista on tehty johtopäätökset, liitetään nämä yrityksen vientisuunnitelmaan. (Selin 2004, 34–35.)

Vientimarkkinoita analysoidakseen yritys voi kehittää arviointikriteeristön, joiden perusteella tarkastellaan potentiaalisia vientimarkkinoita. Tällöin yrityksen täytyy miettiä, mihin asioihin kiinnitetään huomiota ja mitkä ovat yritykselle tärkeitä asioita, joita se kaipaa tietoa vientimaasta. Kriteerit, joilla yritys arvioi markkinoita, voidaan jakaa yleisiin ja erityisiin. Yleiset kriteerit tarkoittavat tekijöitä, joiden tulee täytyä, yrityksestä, tuotteesta ja markkinoista riippumatta. Erityiskriteerit ovat niitä tekijöitä jotka ovat kyseiselle yritykselle tai tuotteelle tärkeitä valintatekijöitä. (Kananen 2010, 27–28.) Vientimarkkinoita tarkastellessa osatekijöistä on sellaisia, jotka voidaan selvittää ennen syvällisempää kohdemarkkinoiden analyysia. Tällöin puhutaan niin sanotusta kirjoituspöytätyöstä, jolla vältetään monet viennin kompastuskivet. Potentiaalisista vientimaista on saatavilla erilaisia tilastoja. Näiden valmiiden tilastojen hyödyntäminen on helppo ja edullinen tapa saada kokonaiskuva kohdemaan markkinoista. Pelkkä vientituotteiden kysyntä ei riitä vientitoiminnan käynnistämiseksi, vaan on selvitettävä mahdolliset rajamuodollisuudet. Vienti voi kaatua kohdemaan tulleeihin ja rajamuodollisuuksiin, ja nämä on selvitettävä tarkasti ennen kohdemarkkinoille menemistä. (Kananen 2010, 9.)

Markkina-analyysin tavoitteena on arvioida kokonaismarkkinoiden koko, kehitys ja koostumus. On kuitenkin harvinaista, että markkinoiden koosta saadaan täysin luotettavaa tietoa. Yleensä kokoa pyritään arvioimaan erilaisten tilastojen ja markkinatutkimusten avulla. Kun on saatu arvio kokonaismarkkinoista, pyritään selvittämään relevanttien markkinoiden koko. Relevanteilla markkinoilla tarkoitetaan sitä osaa kokonaiskysynnästä, joka kohdistuu yrityksen tarjoamiin tuotteisiin ja palveluihin. Tämän jälkeen yritys pyrkii arvioimaan omat kohdemarkkinat eli minkä osuuden se kykenee saavuttamaan relevanteista markkinoista. Tällöin yrityksen täytyy osata arvioida kuinka suuri osa asiakkaista arvostaa yrityksen ylivoimaista asiakashyötyä niin paljon, että ovat valmiita ostamaan yrityksen tuotteita tai palveluita. (Äijö 2008, 105–106.) Tätä vaihetta kutsutaan oman asiakasryhmän eli segmentin määrittämiseksi.

3 MARKKINOISTA SELVITETÄVÄT TIEDOT

Kun päätös markkinaselvityksen tekemisestä ja tavoitteista on tehty sekä alustavat vientimarkkina-alueet ja markkinoille tarjottava tuote on valittu, aloitetaan potentiaalisten kohdemarkkinoiden syvempi tarkastelu. Tällöin on hyvä tarkastella ainakin seuraavia asioita: markkinoille pääsyn esteet, markkinoiden kysyntä, koko ja kehitys, asiakasanalyysi ja markkinoiden kilpailutilanne. (Äijö 2008, 105.) Lisäksi on hyvä pohtia, millaisen asiakaskunnan ja asiakassegmentin yritys voi markkina-alueella saavuttaa. Kun yritys on saanut riittävät tiedot markkina-alueesta, voi se arvioida todelliset vientimahdollisuutensa ja viennin kannattavuuden sekä laatia näiden tietojen pohjalta vientisuunnitelman. (FINTRA 1999, 18.) Tässä luvussa käsitellään kohdemarkkinoiden vientiedellytyksiä ja sitä millaisia tietoja markkinoista täytyy selvittää, jotta voidaan tehdä riittävän kattavaan markkina-analyysiin. Markkinakohtaisia vientiedellytyksiä selvittävä luku on jaettu seuraaviin osioihin: toimintaympäristö, tuote- ja toimiala, kilpailijat ja viennin esteet.

3.1 Toimintaympäristö

Tämä osio käsittelee yleistiedon selvittämistä potentiaalisesta vientimaasta ja sen piirteistä. Vaihetta, jossa tarkastellaan toimintaympäristöä, voidaan kutsua ympäristöanalyysiksi. Ympäristöanalyysi on yksi markkinaselvityksen osa-alueista. Siinä tarkastellaan ulkoista toimintaympäristöä ja yleistä taloudellista kehitystä. Erityisesti kansainvälisille markkinoille aikovan yrityksen kannattaa tutkia huolellisesti ympäristöä, jossa suunnittelee toiminnan aloittamista. (Koski & Virtanen 2005, 46.) Näitä tietoja on helposti saatavilla esimerkiksi Internetistä. Vientimaista on saatavilla erilaisia valmiita tilastoja ja maaraportteja. Näiden avulla saadaan helposti ja edullisesti tietoa kohdemaan yleisistä olosuhteista. Vientimaata valittaessa on tärkeää tarkastella maan toimintaympäristöä. Tietoja, joita tulisi vientimaasta selvittää, on havainnollistettu alla olevan taulukon 1. avulla. Tietoja, joita toimintaympäristöstä tulisi selvittää on kuvailtu kirjassa Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi (Vahvaselkä 2009, 158.) sekä teoksessa Vientiopas. (FINTRA 1999, 18.) Muutostrendeistä on kerrottu kirjassa Uusi tai uupaa: suomalaisyritykset globaalitalouden hyökyaallossa. (Kurkilahti & Äijö 2007, 139.) Näiden lähteiden tiedot olen koontanut alla olevaan taulukkoon.

TAULUKKO 1. Toimintaympäristöstä selvittettävät tiedot (Vahvaselkä 2009, 158; FINTRA 1999, 18; Kurkilahti & Äijö 2007, 139)

| Toimintaympäristö | | |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Osa-alue | Tiedot | Muutostrendit |
| Talous | bruttokansantuote, verotus, hintakehitys, inflaatio | suhdannekehitys, kysynnän kehitys, talouden kehityssuunta |
| Politiikka | poliittinen ja yhteiskunnallinen tila, kansainväliset suhteet, byrokratia, korruptio, valtion omistajuus yrityksissä, valtion tukitoimet | Poliittinen kehitys |
| Sosio-ekonomia | tulonjako, elintaso, työllisyys | elintason kehitys |
| Ekologia | ympäristö asiat | ongelmat ja asenteet |
| Kulttuuri | tavat, tottumukset, uskonto, historia, kieli, bisneskulttuuri | sosiaaliset trendit (elämäntyyli, arvot, asenteet) |
| Juridiikka | yleinen lainsäädäntö, tullimaksut, vientirajoitukset, kansainvälinen oikeus ja kansainvälisten säädösten toteutus, tuotehyväksyntä | uuden lait, säädökset ja standardit |
| Kohdemarkkinan fyysiset tekijät | maantiede, ympäristö, infrastruktuuri | teknologian, energian ja raaka-aineiden kehitys |
| Demografia | väestömäärä, ikäjakauma | väestönmäärän kehityssuunta, ikä- rakenteiden muutos |

Taulukossa 1 on havainnollistettu, mitä tekijöitä yrityksen on otettava huomioon vientimaata valittaessa. Taulukossa on esitetty, millaiset tiedot markkina-alueesta ovat merkittäviä yrityksen kannalta ja listattu mitä ainakin olisi hyvä selvittää. Nykyisten tekijöiden lisäksi on hyvä pohtia, miltä tulevaisuus näyttää ja tehdä ennusteita maan tulevaisuuden näkymistä. Kansainvälistyminen on pitkä prosessi ja tästä syystä ei voida arvioida ainoastaan maan tämän hetkisiä olosuhteita vaan suunnitelmia täytyy tehdä pidemmällä aikavälillä. Ennusteita voidaan tehdä, kun tarkastellaan muutostrendejä ja niiden kehitys nopeutta. Toki täysin luotettavia ennusteita ei voida tehdä, joten yllätyksiin on hyvä varautua.

Kun analysoidaan toimintaympäristön muutoksia, saadaan valmiudet, joiden avulla voidaan kohdata muutokset, ennen kuin nämä alkavat vaikuttaa yrityksen kykyyn toimia markkinoilla. Muutokset vaikuttavat yleensä moneen eri asiaan, joten tulee pyrkiä hahmottamaan mihin tekijöihin muutos vaikuttaa, kuinka merkittävä tämän vaikutus on ja kuinka ajankohtainen tämä muutos on yrityksen toiminnalle. Muutosanalyysia voi tehdä monella tavalla. Mielestäni taulukko 1. sopii hyvin pohjaksi, kun pohditaan mahdollisia muutoksia, joita toimintaympäristössä voi tapahtua. Mahdollisten muutosten ennakointi on tärkeää kohdemarkkinoiden potentiaalia arvioidessa. Muutosten ennakointia ei kuitenkaan tule tehdä vain tiettyinä ajankohtana, vaan muutoksia kannattaa tarkastella jatkuvasti, sillä myös toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Nämä olisi hyvä myös kirjata ylös niin, että niitä voidaan tarkastella säännöllisin väliajoin esimerkiksi johtoryhmän tai hallituksen kokouksissa. Muutosanalyysin tulokset kasataan yhteen ja jokainen muutostekijä arvioidaan punnitsemalla mikä on kyseisen muutostekijän merkitys ja vaikutus yrityksen toimintaan. Tärkeää on pyrkiä tunnistamaan, millaisiin muutoksiin on syytä varautua toimintasuunnitelmaa tehdessä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 215.)

3.2 Tuote- ja toimiala

Kun yritys harkitsee kansainvälistymistä, on aiheellista tarkastella toimialaa, jolla yritys toimii, sekä tuotetta, jota aiotaan tarjota uusille markkinoille. Kohdemaata valittaessa yrityksen tulisi miettiä kyseisen toimialan olosuhteita kohdemaassa. Tällaisia asioita, joita kannattaa tarkastella on esimerkiksi hintataso ja asiakasryhmät ja niiden rakenne. Myös tarjontaan liittyvät tekijät kuten vientimaan omatuotanto, tuonti ja vienti on otettava huomioon. Kohdemaan tarjonta vaikuttaa kilpailutilanteeseen, joka kiinnostaa viennin aloittamista suunnittelevaa yritystä. Kilpailutilanteen lisäksi kiinnostavat kilpailijoiden kilpailukeinot ja niiden käyttäminen markkinoinnissa. Markkinointi voi erota hyvin paljon kotimaan markkinoinnista ja se mikä toimii kotimaassa, ei välttämättä toimi vientimaassa. Kotimaan olosuhteista voi poiketa myös jakeluteiden rakenteet, käyttö ja niiden kustannukset. (FINTRA 1999, 19.)

Tuotteen tarkastelussa yrityksen tulisi miettiä, tarvitseeko tuotetta sopeuttaa tai kehittää uusia markkinoita varten. Harvat tuotteet soveltuvat kaikille markkinoille ja kohderyhmille samanlaisena. Uuden markkina-alueen asiakasryhmän vaatimukset ja odotukset tuotteelta voivat poiketa aiemmista. Kysyntään liittyvissä kysymyksissä tulisi kiinnittää huomiota siihen, mikä on yrityksen potentiaalinen asiakasryhmä ja sen koko, laatu ja ostotottumukset. Kun yritys on määritellyt potentiaalisen asiakasryhmänsä, voidaan tutkia ryhmän kulutusta ja sen kehitystä. Lisäksi yrityksen täytyy pohtia sitä, miten he voivat menestyä alalla ja onko yrityksen tuotteella ominaisuuksia joilla se voi saavuttaa kilpailuetua kilpaileviin tuotteisiin nähden. (FINTRA 1999, 19.)

3.3 Asiakkaat

Yritystoiminnan perusedellytyksenä on, että yritys tuottaa liikevoittoa. Tämä luonnollisesti edellyttää asiakkaita, jotka ovat kiinnostuneet yrityksen tuotteista ja palveluista niin paljon, että tekevät ostopäätöksen. Kun yritys suunnittelee toiminnan laajentamista uudelle markkina-alueelle, täytyy sen arvioida millaisen asiakaskunnan he voivat alueella saavuttaa. Kun yritys arvioi menestymisen mahdollisuuksiin, täytyy sen pohtia, millaiset asiakkaat voisivat olla kiinnostuneita heidän tuotteistaan, millaisia ominaisuuksia he arvostavat tuotteilta tai palveluilta, millaiset ovat heidän kulutustottumukset ja miten yritys voi saavuttaa nämä asiakkaat. Jotta asiakkaita saadaan, yrityksellä on oltava oikea tuote, oikea kohderyhmä ja oikea kanava saavuttaa kohderyhmän huomio. Tässä vaiheessa yrityksen täytyy määrittää oma asiakassegmentti eli asiakasryhmä, jonka tarpeisiin he pyrkivät vastaamaan. Segmentointi tulee tehdä, sillä asiakkaiden käsittely on yritykselle helpompaa ryhmänä.

Markkina- ja kilpailija-analyysin tekeminen aloitetaan usein segmentoinnilla. Tämän jälkeen potentiaaliselle segmentille tehdään kilpailija-analyysi, jonka perusteella yritykset miettivät millaisen aseman voivat markkinoilta ja segmentillä saavuttaa. Näiden perusteella tehdään päätöksiä siitä, millaisilla myyntiprosessilla ja hinnoittelulla asiakkaat saavutetaan. Yritysten on tärkeää tunnistaa kokonaismarkkinoista heidän kannalta kiinnostavimmat asiakkaat eli maksuvalmiit ja helposti tavoitettavat asiakkaat. Tällaiset asiakkaat ovat valmiita maksamaan yritysten tuotteista tai palveluista, sillä ne vastaavat parhaiten heidän tarpeita ja toiveita. Tästä puhutaan kohdemarkkinoiden valinnasta ja niiden ominaispiirteiden määrittämisestä. (Koski & Virtanen 2005, 51.)

Segmentointi tarkoittaa kokonaismarkkinoiden jakamista pienempiin osioihin eli segmentteihin, kuluttajien tarpeiden ja ostokäyttäytymisen perusteella. Segmentoinnin tuloksena on tarkoitus saada asiakasryhmiä, joilla on samankaltaiset tarpeet. Kun segmentoinnissa onnistutaan, yritys pystyy palvelemaan asiakkaidensa tarpeita tehokkaasti ja laadukkaasti. Tästä syystä, yritysten on tärkeää pyrkiä tunnistamaan heille oikea segmentti ja sen tarpeet. Segmentteihin jaon perusteena käytetään yleensä asiakkaiden ominaisuuksia kuten ikä, sukupuoli, koulutus, ammatti, perheen koko elämäntyyli jne. (Aarnikoivu 2005, 41–42.) Markkinoiden segmentointiin liittyy tuotteiden erilaistaminen eli differointi, jossa segmentille pyritään tuottamaan tuote joka vastaa parhaiten kyseisen segmentin tarpeisiin ja toiveisiin. Segmentointi antaa mahdollisuuden tuotteen tehokkaaseen monistamiseen, myyntiin ja jakeluun. (Koski & Virtanen 2005, 51.) Segmentoinnin kriteerit ovat onnistuneita silloin, kun saadaan ryhmä, joka on yhdenmukainen ja tarpeeksi suuri, jotta voidaan toimia tehokkaasti. Kriteerit tulee olla sellaisia, jotta ne voidaan ottaa

huomioon tuotesuunnittelussa, hinnoittelussa, mainonnassa ja jakelussa. Kriteereitä miettiessä voidaan siis miettiä, vaikuttaako tekijä kuluttajan ostokäyttäytymiseen. (McKinsley 1999, 72.)

3.4 Kilpailijat

Kansainvälisillä markkinoilla kilpailu on kovaa ja on tärkeää tutustua kohdemarkkinoiden kilpailutilanteeseen ennen viennin aloittamista. Yrityksen kilpailukyvyn selvittämiseksi kohdemarkkinoilla on hyvä analysoida tärkeimpiä kilpailijoita. Kilpailutilanteen ja kilpailijoiden analysointi on yksi markkina-analyysin tärkeimpiä vaiheita, eikä sen merkitystä tule aliarvioida. Kun tämä vaihe on tehty huolella, voi yritys muodostaa realistisen kuvan siitä, onko heillä mahdollisuuksia voittaa markkinaosuuksia ja täten kilpailla markkinoilla toimivia kilpailijoita vastaan. Kilpailutilanteen analysointi voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: kilpailun rakenne, kilpailijoiden toiminta ja kilpailijoiden kyky vastata kilpailuun.

Ensiksi yrityksen täytyy selvittää, ketkä ovat heidän kilpailijoitaan ja kuinka paljon kilpailijoita on. Tässä vaiheessa selvitetään kilpailevat tuotteet ja niiden valmistajat. Kilpailijoiksi luetaan kilpailevia tuotteita tarjoavat paikalliset yritykset kuin myös ne jotka harjoittavat tuontia kohdemaahan. Kun kilpailijat ovat tiedossa, on aika selvittää niiden potentiaalia eli kuinka suuri uhka kilpailija on. Tämän kertoo kilpailijoiden myynti ja markkinaosuudet sekä sen rooli ja asema markkinoilla. On hyvä kiinnittää huomiota myös yrityksen kehitykseen: onko se esimerkiksi kasvava yritys. (Vahvaselkä 2009, 159.) Markkinoista tarkastellessa on tärkeää selvittää kuinka kilpailijat toimivat markkinoilla. Taulukossa 2. on esitelty osa-alueita, jotka liittyvät kilpailijoiden toimintaan ja joita yrityksen olisi hyvä selvittää tutkiesaan markkinoita ja niillä toimivia kilpailijoita.

TAULUKKO 2. Kilpailijoista selvittävät tiedot (Vahvaselkä 2009, 160)

| Kilpailijat | |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Osa-alueet | Selvitettävät tiedot |
| Tavoitteet | Kilpailevan yrityksen päämäärät ja tavoitteet sekä strategiat, joilla nämä saavutetaan, ydinosamaaninen, painoalueet, kehitysnäkymät |
| Tuotanto | Millainen on yrityksen tuotantokapasiteetti eli kuinka paljon yritys pystyy tuotteita tuottamaan ja kuinka edullisesti (myyntikate). |
| Osaaminen | Millainen on yrityksen osaamisen taso. Tähän luetaan niin tekninen osaaminen (tuotanto) kuin työntekijöiden ammattitaito (avainhenkilö) |
| Tuote | tuotekehitys, innovaatiot, patentti joka suojaa yrityksen tuotetta ja sen valmistusta, asiakasryhmät, yhteistyökumppanit |
| Rahoitus | Yrityksen taloustilanne ja kustannusrakenne, kannattavuuden keskeiset tunnusluvut (liikevaihto, työntekijöiden määrä, kannattavuus, investoinnit, omavaraisuusaste) |
| Markkinointi | Markkinointikeinot, mainonta, brändi |

Nämä taulukossa 2. esille tulevat osa-alueet ovat toimintaan liittyviä keinoja, joilla yritys voi saavuttaa kilpailuetua markkinoilla. Kun yritys pohtii, kuinka pärjätä kilpailussa markkinoilla, tarkastellaan näitä toiminnan osa-alueita ja arvioidaan, voidaanko näiden avulla erottua positiivisesti kilpailijoista ja löytää parempi toimintatapa. Yrityksen on syytä pohtia näitä myös kilpailijoiden kohdalla, jotta se voi selvittää kilpailijoiden vahvuudet ja löytää keinot markkinoilla pärjäämiseen. (Vahvaselkä 2009, 160.)

Kun arvioidaan kilpailijoiden kykyä vastata kilpailuun, punnitaan yrityksen johdon osaamista ja ominaisuuksia (avainhenkilöt, strategia), markkinointia, teknologian kehittyneisyyttä ja erityisvahvuuksia. Yrityksen erityisvahvuuksia on pyritty selvittämään tarkastelemalla sen toimintaa. Monet kilpailijoihin liittyvät tiedot on vaikea selvittää, sillä yrityksen pyrkivät suojaamaan toimintaansa liittyviä tekijöitä liikesalaisuuksilla. Vaikka kilpailijoiden analysointi on vaikeaa, sen eteen kannattaa nähdä vaivaa, sillä se on tärkeä osa markkina-analyysia, jonka tavoitteena on selvittää yrityksen viennin menestymisen mahdollisuuksia. Tietoa kilpailijoista voi etsiä Internetistä, alan tietolähteistä, yritysrekistereistä, Kompass-yritystietokannasta, yhteisiltä asiakkailta sekä kilpailijoiden esitteistä ja hinnastoista. (Vahvaselkä 2009, 160.)

3.5 Viennin esteet

Markkinoille pääsyn esteinä voidaan pitää kaikkia niitä asioita, joiden suhteen paikalliset kilpailijat ovat paremmassa asemassa. Yrityksen on haastavaa tulla uusille markkinoille, sillä se joutuu aloittamaan ”tyhjästä” sillä yrityksen tuntemattomuus ja imagon puute aiheuttavat monia ongelmia. Monet asiakkaat suosivat tuttuja tuotteita ja yrityksiä, täten tuntematon yritys voi kärsiä uskottavuuden ja luottamuksen puutteesta. Myös yrityksen ulkomainen imago voidaan kokea negatiivisena, koska kuluttaja voi tietoisesti suosia kotimaisia yrityksiä. Vieraan maan kieli- ja kulttuurierot aiheuttavat mahdollisesti erilaisia osto- ja kulutustottumukset joihin yritys on tottunut. Vieraus aiheuttaa myös sen, ettei yritys osaa välttämättä toimia tehokkaasti markkinoilla. Muita markkinoiden vieraudesta aiheutuvia ongelmia ja mahdollisia esteitä markkinoille pääsyyn ovat: markkina-, asiakas- ja kilpailijatiedon puute sekä kontaktien ja jakelukanavien puute. (Äijö 2008, 105.)

Jokaisella maalla on oma lainsäädäntönsä ja tämä voi vaikeuttaa myös yritysten tuloa uusille vientimarkkinoille. Vientiä ja investointeja voi vaikeuttaa kohdemaan tullit, verotus, säädökset ja luvat. Maiden väliset erot standardeissa ja normeissa voivat yllättää, joten yrityksen on hyvä tutustua mahdolliseen vientimaan lainsäädäntöön huolella ennen viennin aloittamista. Ennen viennin aloitusta, kannattaa selvittää myös siitä aiheutuvia kuluja, sillä viennistä aiheutuu paljon kuluja yritykselle, joten täytyy harkita huolella, onko viennin aloittaminen kannattavaa ja onko yrityksellä siihen varaa. Erityisesti alkuvaiheessa yritykselle aiheutuu suuria investointikustannuksia. Kustannuksia aiheuttaa luonnollisesti myös kotimaan ja vientimaan etäisyys. Suurien kustannuksien lisäksi, yrityksen tuotteiden kysyntä on todennäköisesti alkuvaiheessa pientä. Pienen kysynnän vuoksi yritys ei pääse hyötymään sarjatuotannosta ja täten tuotteiden valmistuskustannukset jäävät korkeimmiksi. Jos vientimaassa on eri rahayksikkö kuin kotimaassa, aiheutuu valuutan vaihdosta kustannuksia ja riskejä. (Äijö 2008, 105.)

Nämä kaikki tekijät vaikeuttavat yrityksen pääsyä uusille markkinoille. Näiden esteiden voittaminen vaatii aikaa ja rahaa. Pärjätäkseen markkinoilla toimiville kilpailijoille, yrityksen on oltava heitä selkeästi parempi jossakin asiakkaalle tärkeässä asiassa. Myös riittävän hyvin tehty markkinaselvitys ennen viennin aloittamista auttaa esteiden voittamisessa. (Äijö 2008, 60–61.)

4 TIETOJEN ANALYSOINTI

Markkina-analyysi koostuu markkinaselvityksestä, jossa on selvitetty potentiaalisten markkinoiden olosuhteita ja analyysistä jossa käydään läpi markkinaselvityksestä saadut tiedot ja tehdään johtopäätökset niiden perusteella. Markkina-analyysi tavoitteena on selvittää tietyn tuotteen menestymismahdollisuuksia tietyssä kilpailuympäristössä. Tietoja analysoidessa voidaan käyttää analyysityökaluja, joiden avulla voidaan hahmottaa markkina-alueiden erityispiirteitä. Tällaisia analyysityökaluja olen esitellyt seuraavassa luvussa. Tässä luvussa keskitytään markkinaselvityksestä saatujen tietojen analysointiin. Luku on jaettu kahteen alalukuun, ensimmäisessä käydään läpi analysoinnin yleisiä virheitä ja toisessa luvussa analysoinnin vaihteita.

4.1 Analysoinnin virheet

Kun lähdetään kansainvälisille markkinoille, täytyy olla selkeästi kilpailijoitaan parempi ja menestysstrategian tehokkaampi kuin aikaisemmin. Tästä johtuen, tarvitaan paljon luotettavaa ja yksityiskohtaistietoa. Pelkkä tieto ei riitä, vaan tiedosta täytyy osata tehdä oikeat johtopäätökset. Suunnitelmat pitää pohjautua luotettavaan tietoon ympäristöstä, trendeistä, markkinoiden kehityksestä, asiakkaista ja kilpailijoista sekä oman yrityksen asemasta suhteessa näihin. Tarkoista ja yksityiskohtaisista selvityksistä ja analyysistä huolimatta, on muistettava, ettei täydellistä tietoa ole olemassa, vaan saadut tulokset tiedoista ja luvuista pohjautuvat pelkkiin arvioihin. Tästä syystä on tärkeää kerätä mahdollisimman paljon luotettavaa tietoa ja tuotava selkeästi esiin, mihin oletuksiin markkinoiden kehityksestä laadittu strategia perustuu. Globalisaatio etenee nopeasti kaikilla toimialoilla, joten laaja ja tarkka globaalien trendien analyysi on erityisen tärkeää. Globaalin toimintaympäristön tyypillinen piirre on kiihtyvä muutosnopeus. Analyysissä on pohdittava, miten ja millä nopeudella globalisaatio etenee yrityksen toimialalla ja mitä se merkitsee kilpailulle, asiakkaille, teknologialle ja toimintatavoille. (Kurkilahti & Äijö 2007 137.) Vaihtoehtoisten muutosmahdollisuuksien tunnistaminen ja ennakointi ovat erityisen tärkeitä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tällöin yritysten on helpompaa mukauttaa toimintaansa muutosten tapahtuessa. (Laukkanen 2007, 216.)

Tiedonkeruussa on kolme yleistä virhettä. Ensimmäinen on se, etteivät tiedonkeruu ja analysointi ole riittävän yksityiskohtaista ja luotettavaa. Valitettavan usein jätetään syvälliset analyysit tekemättä ja hy-

pätään suoraan SWOT-analyysiin. Kun näin tehdään, perustuu strategia pinnallisiin ja yleisiin vaikutelmiin. Toiseksi, asiakas-, ja kilpailija analyysissä hyväksytään aivan liian pinnallista tietoa. Kolmas virhe on, että strategia pohjautuu liikaa käsittelemättömään tietoon ilman analyysiä ja johtopäätöksiä. Kaiken saadun tiedon pohjalta tulee esittää strateginen yhteenveto eli kertoa mitä tieto merkitsee yrityksen kannalta. Hyvä käytäntö on pohtia jokaisen taulukon ja datasivun kohdalla mistä syystä tämä on esitetty, mikä tämän taulukon/tiedon sanoma on strategian kannalta. Toivo Äijö kertoo, että yritysten tiedot asiakkaista on usein valitettavan pinnallisia. Asiakas- ja kilpailijayrityksistä tiedetään ainoastaan nimet, finanssiluvut ja tuotteet. Toivo Äijö kuvailee tätä enemmän tunnistamiseksi kuin syvälliseksi tuntemukseksi ja ymmärtämiseksi. Tulisi ymmärtää koko asiakasketju joka sisältää välikädet, loppuasiakkaat/loppukäyttäjät ja lisäksi vielä asiakkaan asiakkaat. Näistä asiakkaista täytyy ymmärtää heidän tarpeensa, ostokäyttäytyminen, päätöksentekoprosessi, ostokriteerit jne. Kilpailu on tunnettava kokonaisvaltaisesti, on tunnettava, millaista kilpailu on (epäsuora- ja suorakilpailu) sekä kunkin kilpailijan menestyksen perusta ja ylivoimainen osaaminen. (Kurkilahti & Äijö 2007, 138.)

4.2 Analysoinnin vaiheet

Kun markkina-analyysia varten tarvittava tieto on saatu kokoon eri tiedonhankintamenetelmien avulla, täytyy aineisto käydä läpi ja varmistua tiedon riittävydestä ja luotettavuudesta. Tässä vaiheessa on hyvä palauttaa mieleen ennen markkinaselvityksen aloittamista määritellyt tavoitteet selvitykselle. Tämä helpottaa tiedon läpi käymistä, jolloin karsitaan turhat ja epäoleelliset asiat. Samalla mietitään, onko lisätiedolle tarvetta ja jos on, mistä tietolähteistä tämä saataisiin. Kun aineisto on käyty läpi, tehdään tietojen perusteella analyysi ja johtopäätökset. Markkinaselvityksen tulee olla laajuudeltaan sellainen, että yrityksellä on mahdollista tehdä päätös viennistä ja suunnitella vientitoiminnan käynnistämistä, selvityksen avulla. Lopullinen päätös vientitoiminnan aloittamisesta voidaan tehdä vasta silloin, kun markkinoita on tutkittu riittävästi. Kun markkina-analyysi on saatu raporttimuotoon, täytyy siitä saadut tulokset ja johtopäätökset liittää käytännön toimenpiteisiin ja laatia vientisuunnitelma. (Selin 2004, 35, 42.)

Raportti sisältää kuvauksen markkinaselvityksen toteutuksesta, saadut tiedot, yhteenvedon ja johtopäätökset tuloksista. Johtopäätöksen esittely on olennaisin ja vaativin osa raporttia. Siinä esitellään tulokset lyhyesti, kerrotaan mitä mitattiin, mitä tuloksia saatiin ja mitä ne merkitsevät. Lisäksi annetaan mahdollisesti toimenpidesuosituksia, jotka pohjautuvat tuloksiin. Johtopäätöksissä tulisi ilmetä mittauksen lopputulos tiivistetysti sekä selkeästi. Usein raportti on lyhyt kirjallinen yhteenveto, jota havainnollistetaan kuvin sekä taulukoin. (Lotti 2001, 195.)

Hyvä raportti etenee johdonmukaisesti asiakokonaisuus kerrallaan. Huolimatta tutkimuksen tuloksista raportin on oltava objektiivinen ja rehellinen. Raportin tulisi olla sellainen, että henkilö joka ei ole osallistunut varsinaiseen selvitykseen saa selville kaiken olennaisen raportin avulla. Tämä on tärkeää siitä syystä, että raportti voi tulla yrityksessä myös tällaisten henkilöiden käyttöön. Raportoinnin lisäksi tulokset esitellään myös suullisesti. Esityksessä käydään läpi keskeiset tulokset ja niiden pohjalta tehdyt johtopäätökset sekä keskustellaan mahdollisista toimenpiteistä tuloksiin liittyen. (Lotti 2001, 196-198.)

5 ANALYYSIMENETELMIÄ

Tässä luvussa on esitelty muutamia menetelmiä, joiden avulla voidaan analysoida ja hahmottaa eri markkina-alueita ja niiden eroja. Näitä menetelmiä voidaan käyttää apuna, kun valitaan markkina-alueita. Luvussa on esitelty PESTEL-analyysi, SWOT-analyysi ja Porterin viidenkilpailuvoiman malli. Nämä menetelmät sopivat hyvin toimintaympäristön tarkasteluun. Markkina-analyysia tehdessä voidaan käyttää yhtä tai useampaa näistä menetelmistä, jolloin ne täydentävät toisiaan.

5.1 PESTEL-analyysi

Ulkoista liiketoimintaympäristöä tarkastellaan usein käyttäen PESTEL-analyysimenetelmää (Vahvaselkä 2009, 169). PEST(EL)-makrotoimintaympäristöanalyysi on hyvä työkalu toimintaympäristön tarkasteluun, jonka avulla voidaan selvittää alueen poliittiset (political), taloudelliset (economic), sosio-kulttuuriset (sociocultural) ja teknologiset (technological) tekijät. Usein analyysissä otetaan huomioon myös ekologiset (ecological) tai eettiset (ethical) ja juridiset (legal) tekijät, jolloin analyysistä käytetään nimitystä PESTEL-analyysi. Markkina-alueita valittaessa nämä ovat tekijöitä joihin on hyvä kiinnittää huomiota, sillä nämä eivät ole yleensä yrityksen kontrolloitavissa ja voivat muodostua uhkiksi yrityksen toiminnalle alueella. Toisaalta muutokset ulkoisissa tekijöissä voivat luoda uusia mahdollisuuksia yrityksille. (Vahvaselkä 2009, 112.)

Poliittisia tekijöitä on lainsäädännön kehitys, säännöstely, tukitoimenpiteet, veropolitiikan kehitys, poliittiset asenteet ja kansainväliset asenteet. (Kamensky 2008, 139.) Poliittiset tekijät voivat vaikuttaa hinnoitteluun, jakeluun, kilpailijoiden toimintaan ja kuluttajien valintoihin (Wood 2004, 49.) Kansainvälisessä kaupassa poliittisilla tekijöillä on suuri merkitys, koska kohdemaan hallitus voi esimerkiksi estää tuonnin asettamalla erilaisia kaupankäyntiä haittaavia kieltoja ja veroja kotimaisten tuottajien suojelemiseksi, jotta raha jää kotimaahan. (Vahvaselkä 2009, 68.) Taloudellisia tekijöitä on talouden kasvu, suhdanteet, rahoitusmarkkinat, inflaatio, valuuttamuutokset, rahapolitiikan kehitys ja tulopolitiikan kehitys. (Kamensky 2008, 140.) Kansainvälisellä liiketoiminnassa taloudellinen tilanne kuten lama ja nousukausi, voi vaikuttaa kuluttajien ja yritysten kulutustottumuksiin. Kun talouden kasvu hidastuu vähenvät usein myös yritysten investoinnit. (Wood 2004, 49.) Taloudellisia tekijöitä tarkastellessa täytyy

myös huomioida rahoituksen riskit ja pyrkiä minimoimaan ne. Näihin riskeihin kuuluu kaikki rahoitukseen ja ulkomaan maksuliikenteeseen liittyvät riskit sekä vieraan valuutan vaihtoriski. (Vahvaselkä 2009, 69.)

Sosiokulttuuriseen toimintaympäristöön kuuluvia tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan kohdemaassa, ovat kulttuuri, demografiset tekijät (ikä, sukupuoli, koulutustaso, asuinpaikka jne.), trendit, kuluttajien mielipiteet ja asenteet. (Vahvaselkä 2009, 69.) Nämä tekijät vaikuttavat markkinoiden ja segmenttien kokoon sekä koostumuksen. Sosiokulttuurisilla tekijöillä on vaikutusta myös kuluttajien vaatimuksiin, ominaisuuksiin, käyttäytymiseen ja olettamuksiin. (Wood 2004, 50.) Teknologisia tekijöitä on valmistusteknologia, tuoteteknologia ja informaatioteknologia. (Kamensky 2008, 140.) Nämä vaikuttavat yrityksen kilpailukykyyn ja teknologian kehitys muuttaa yrityksen tuotteita ja jokapäiväistä toimintaa. (Vahvaselkä 2009, 69.) Nopeasti muuttuva teknologia vaikuttaa asiakkaisiin, toimittajiin, kilpailijoihin, yhteistyökumppaneihin. (Wood 2004, 51.)

Ekologisia tekijöitä ovat maan käyttö ja luonnon säilymisen, vesistöt ja vesiensuojelu, ilman laatu ja ilmansuojelu, melu ja jäte. (Kamensky 2008, 140.) Ekologiset tekijät vaikuttavat yrityksen toimintaan monin tavoin. Eniten yrityksen toimintaan vaikuttaa hallitusten määräyksissä ja ihmisten asenteissa. Nykyaikana kuluttajat ovat enemmän tietoisia ekologisista asioista, joten yrityksetkin pyrkivät positiivisessa valossa tuomaan julki heidän toiminnan vaikutuksia luontoon. Ihmisten mielipiteet luovat paineita yrityksille, jonka johdosta yritykset tekevät raportteja toiminnastaan kestävästä kehitystä kohtaan. (Wood 2004, 52.)

PESTEL-analyysin avulla saadaan kokonaiskuva liiketoimintaympäristöstä. Useat näistä ulkoisen liiketoimintaympäristön eli makroympäristön tekijöistä ovat maakohtaisia, tästä syystä analyysi tulee tehdä jokaiselle maalle erikseen. Analyysissa maa analysoidaan kunkin tekijän osalta ja johtopäätökset vietään SWOT-yhteenvedoanalyysiin mahdollisuuksiksi tai uhkiksi. (Vahvaselkä 2009, 112.)

5.2 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi (strengths, weaknesses, opportunities, threats) on nelikenttämenetelmä. Analyysin kohteena voi olla esimerkiksi yrityksen toiminta, jokin tietty tuote tai palvelu tai vaikka kilpailijan toiminta ja kilpailukyky. SWOT on yhteenvedoanalyysi, jossa yhdistyy yrityksen sisäisen toiminnan analyysi sekä

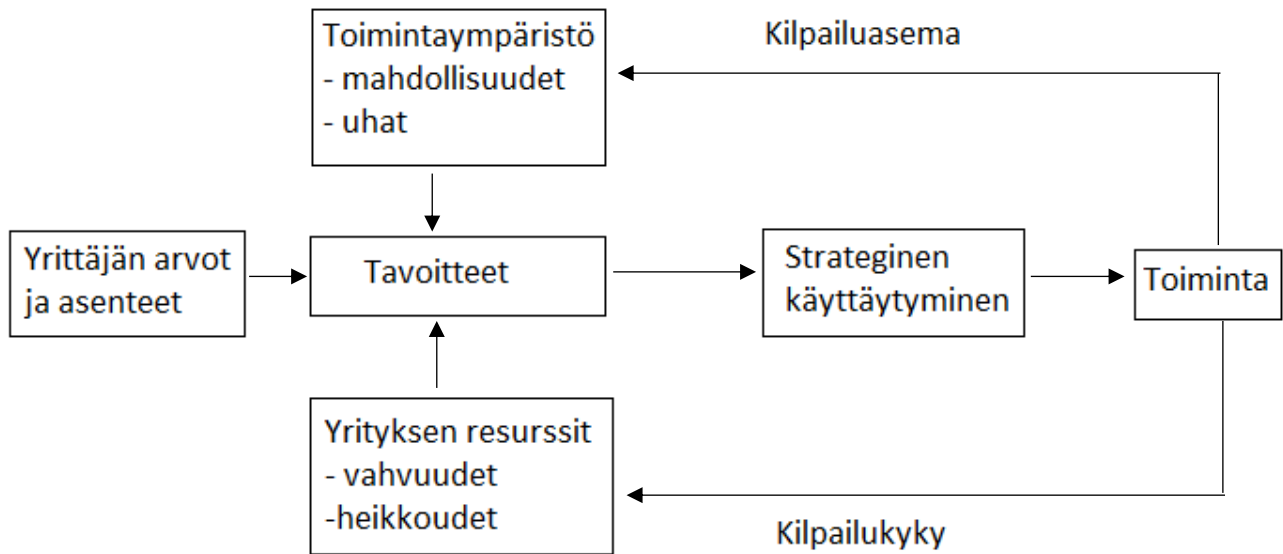
toimintaympäristön analyysi. Sisäisen toiminnan analysoinnissa pyritään löytämään yrityksen heikkoudet ja vahvuudet sekä pohditaan, kuinka heikkouksista saadaan vahvuuksia ja kuinka vahvuuksia voidaan hyödyntää ja vahvistaa entuudestaan. Toimintaympäristön analysoinnin tavoitteena on havaita ympäristön uhat ja mahdollisuudet. Kun uhat ja mahdollisuudet on havaittu, pohditaan, kuinka uhilta voitaisiin välttyä tai kuinka niihin voidaan varautua ja miten mahdollisuudet saadaan hyödynnettyä. Kuviossa 1 on SWOT-analyysissa käytettävä nelikenttä. Kuviossa 1 ilmenee, kuinka tiedot lajitellaan nelikenttään ja kuinka saatuja tietoja pitäisi jatkojalostaa. SWOT-analyysin tuloksena saadaan toimintasuunnitelma siitä, mitä millekin asialle pitäisi tehdä. (Vahvaselkä 2009, 114.)

| Yrityksen sisäiset tekijät | |
|----------------------------|----------------------------|
| Vahvuudet | Heikkoudet |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| <i>Hyödynnä!</i> | <i>Kehitä vahvuudeksi!</i> |

| Yrityksen ympäristön arviointi | |
|--------------------------------|------------------------|
| Mahdollisuudet | Uhat |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| <i>Hyödynnä!</i> | <i>Poista/Varaudu!</i> |

KUVIO 1. SWOT-analyysi (mukaillen Vahvaselkä 2009, 115)

Markkina-analyysin pohjalta yritys voi laatia markkinastrategian. Markkinastrategia on toimintasuunnitelma, jonka mukaan yritys toimii markkinoilla. Markkinastrategiasta ilmenee, mitkä ovat yrityksen markkinat, yrityksen tavoitteet markkinoilla ja kuinka yritys aikoo markkinoilla toimia. Yrityksen strategista käyttäytymistä voidaan kuvata kuviossa 2. esitellyn mallin avulla. Tässä mallissa yhdistyy yrityksen strateginen käyttäytyminen, toimintaympäristö ja resurssit. Tällä pyritään havainnollistamaan, kuinka yrityksen kilpailukyky ja kilpailuasema muodostuvat. (Koski & Virtanen 2005, 48–49.)



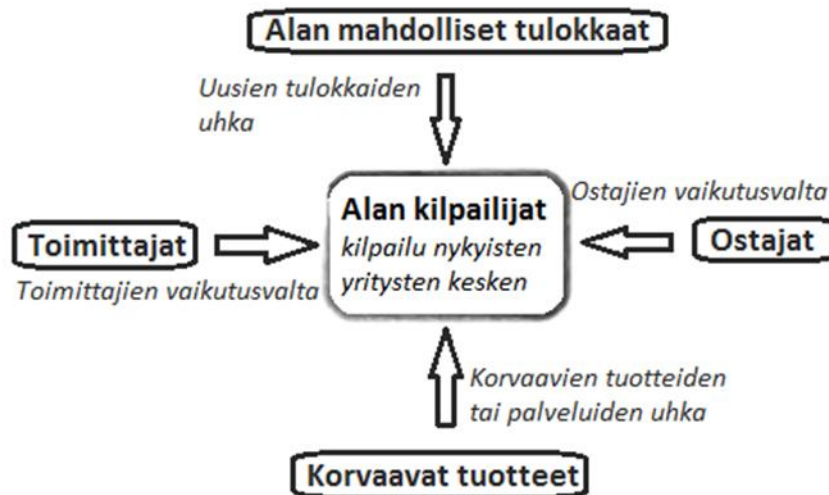
KUVIO 2. Strateginen käyttäytyminen ja SWOT-analyysi yhdistettynä. (mukaillen Koski & Virtanen 2005, 49.)

Kun SWOT-analyysi on tehty, voidaan siitä saatuja tuloksia käyttää hyväksi tässä mallissa. Mahdollisuudet, uhat, vahvuudet ja heikkoudet sijoitetaan kuvion mukaisesti. Tämän mallin mukaan yrityksen tavoitteet muodostuvat heidän arvoista ja asenteista, lisäksi tavoitteisiin vaikuttaa yrityksen toimintaympäristö ja resurssit. Yrityksen mahdollisuudet ja uhat muodostuvat toimintaympäristöstä, kun taas resurssit muodostuvat yrityksen vahvuuksista ja heikkouksista. Tavoitteet vaikuttavat yrityksen strategiseen käyttäytymiseen, joka taas ilmenee yrityksen toimintana. Kun strateginen käyttäminen ja toiminta suhteutetaan yrityksen ympäristöön, saadaan yrityksen kilpailuasema markkinoilla. Strateginen käyttäytyminen ja toiminta suhteessa resursseihin kuvastaa yrityksen kilpailukykyä. (Koski & Virtanen 2005, 49.)

5.3 Porterin viidenkilpailuvoiman malli

Porterin kilpailuvoimamallin mukaan toimialan ja yrityksen kannattavuus rakentuu viidestä kilpailuvoimatekijästä. Nämä tekijöiden avulla voidaan analysoida toimialan kilpailutilannetta, houkuttelevuutta ja

kannattavuutta. Nämä viisi kilpailuvoimaa ovat: yritysten keskinäinen kilpailu toimialalla, uusien tulokkaiden uhka, uusien korvaavien tuotteiden uhka, tavarantoimittajien vaikutusvalta, ostajien vaikutusvalta (Porter 1991, 16–19.)



KUVIO 3. Kilpailuun vaikuttavat tekijät toimialalla (Mukaillen Porter 1991, 17.)

Ennen kun yritys aloittaa viennin johonkin maahan on hyvä tarkastella potentiaalisia markkinoita viiden kilpailuvoiman mallin avulla, koska se kertoo markkinoiden kannattavuudesta. Kuviossa 3. on esitelty Porterin viiden kilpailuvoiman mallia. Tutkimalla alan kilpailijoita saadaan käsitys tämän hetkistä kilpailijoista. Jos kilpailu alalla on tiukkaa se rajoittaa markkinoilta saatavia voittoja. Uusien tulokkaiden tulo markkinoille vaikuttaa kilpailutilanteeseen tuodessaan lisää kapasiteettia ja saadessa markkina-osuuksia. Kiristynvä kilpailu mahdollisesti laskee hintoja, jolloin tuotteista saatava kate laskee. Myös korvaavat tuotteet lisäävät kilpailua ja alentavat hintoja. Vaikutusvaltaiset tavarantoimittajat neuvottelevat osan voitoista itselleen. (Porter 2006, 71.) Toimittajat voivat käyttää valtaansa myös nostamalla hintoja tai heikentämällä tuotteiden laatua ja täten heikentää alan kannattavuutta. (Porter 1984, 49.) Monesti pienten yritysten kohdalla on ongelmana myös resurssien saatavuus eikä ainoastaan niiden toimittajien neuvotteluasema. Esimerkiksi raaka-aineet myydään suuremmissa erissä, kuin pienten yritysten olisi kannattavaa ostaa. Suuret yritykset saavat myös usein paremmat maksuehdot kuin pienet yritykset. (Koski & Virtanen 2005, 56.) Ostajien vaikutusvalta määräytyy sen perusteella, kuinka paljon alalla on valinnanvaraa samankaltaisista tuotteista tai palveluista. Asiakkaat vaikuttavat alalla vaatimalla parempaa laatua, vertailemalla kilpailijoiden hintoja ja tuotteita ja näin painavat hintoja alas. Markkinoilla toimiville yrityksille tämä tarkoittaa toimialan kannattavuuden laskua. (Porter 1984, 49.)

Kun yritys suunnittelee kilpailustrategiaa, on tärkeää suhteuttaa yritys ympäristöönsä. Vaikka ympäristön merkitys on huomattava, täytyy yrityksen huomioida toimialan rakenne yrityksen toimintaa tarkastellessa, sillä tämä määrittää kilpailun pelisäännöt ja strategiat joilla alalla toimitaan. (Porter 1993, 23.) Kilpailustrategiassa on huomioitava toimialan rakenne ja ymmärrettävä sen muutoksia. Viisikilpailutekijää vaikuttaa alan hintatasoon, kustannuksiin ja tarvittaviin investointeihin. (Porter 2006, 17.) Alan ulkopuoliset voimat ovat myös merkittävässä roolissa, sillä ne vaikuttavat alalla toimiviin yrityksiin ja luovat näin lähtökohdat yritysten toiminnalle. Ratkaisevaa alalla menestykselle on yritysten erilainen kyky käsitellä ja sopeutua kilpailuvoimatekijöihin. (Porter 1993, 23.)

6 TUTKIMUKSEN MÄÄRITTELY

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää, millainen prosessi on markkina-analyysin tekeminen ja kuinka se auttaa viennin aloittamisessa. Työssä kerrotaan markkina-analyysin tekemisestä ja mitä kaikkea viennistä tulisi selvittää. Lisäksi olen pyrkinyt selvittämään mitä hyötyä markkina-analyysin tekemisestä on. Tätä tavoitetta tukee niin työni teoriaosuus kuin myös tutkimusosio. Työni on kvalitatiivinen tutkimus ja tavoitteena on selvittää, millainen on hyvä markkina-analyysi. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tutkimus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Toinen vaihtoehto tutkimukselle on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, joka perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. (Jyväskylän yliopiston koppa, 2015.) Tutkimuksestani kvalitatiivisen tekee tutkimukseni toteutustapa, aineiston keräysmenetelmäni sekä tutkimusongelma.

Haastattelu on aineistonhankintamenetelmä, jossa tutkija osallistuu vuorovaikutteisesti aineiston tuottamiseen. Haastattelumenetelmiä voidaan jaotella sen mukaan, mikä on tutkijan rooli haastattelutilanteessa. Myös haastatteluiden rakenteissa ja toteutustavoissa on eroja ja eri haastattelutypeille on omat käytännöt. Erilaisia haastattelutavat voidaan jakaa sen perusteella, mikä on haastattelijan ja haastateltavan rooli. Haastattelu voi olla esimerkiksi: strukturoimaton eli avoin haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu tai strukturoitu eli lomakehaastattelu. Strukturoidussa tutkimuksessa kysymykset ja vastaukset on tarkasti rajattu. Avoin haastattelu muistuttaa haastattelijan ja haastateltavan välistä keskustelua. Haastattelun muoto voi olla esimerkiksi teemahaastattelu, ryhmähaastattelu tai asiantuntijahaastattelu. Haastattelut tallennetaan ja siihen on monia tapoja, esimerkiksi täyttämällä lomake, tekemällä muistiinpanoja, äänittämällä tai videoimalla. (Jyväskylän yliopiston koppa, 2015.)

Opinnäytetyöni tutkimuksen toteutin haastatteluina. Tavoitteeni saavuttamiseksi, haastatteluja oli kahden tyyppisiä, asiantuntijahaastatteluja ja vientiyritysten haastatteluja. Haastattelut ovat toteutettu liitteissä olevien haastattelulomakkeiden avulla. Kuten liitteistä huomaa, esitin yrityksille ja asiantuntijoille eri kysymyksiä, kuitenkin molempien kysymykset liittyivät samaan aihepiiriin eli markkina-analyysiin ja sen tekemiseen. Asiantuntijahaastatteluista (LIITE 1) oli tarkoitus saada tietoa ja ohjeita markkina-analyysiin. Vientiyritysten haastatteluissa (LIITE 2) pyrin selvittämään yrityksen omista kokemuksista markkinaselvityksen tekemisestä. Kysymyksissä selvitettiin esimerkiksi, miten he tekivät markkina-analyysin, millaisia tuloksia saatiin, mitä hyötyjä analyysistä oli ja mitä nyt tehtäisiin toisin.

Haastatteluita oli yhteensä seitsemän kappaletta, neljä näistä oli asiantuntijahaastattelua ja kolme yritys-haastattelua. Kaksi haastattelusta toteuttiin kasvotusten ja viisi puhelimitse. Kaikki haastattelut tallen-nettiin nauhoittamalla ja haastattelun jälkeen litteroin eli kirjoitin haastattelun puhtaaksi sana sanalta. Tutkimukseni haastattelumuoto oli teemahaastattelu, jonka teemana oli markkina-analyysi. Haastattelut toteutin valmiiksi suunnittelemini kysymysten pohjalta. Kysymykset lähetin haastateltaville ennak-koon, jotta heillä oli mahdollisuus tutustua niihin ennakkoon. Kysymykset olivat avoimia, markkina-analyysiin liittyviä kysymyksiä, jotka antoivat vastaajalle mahdollisuuden vastata kysymykseen omin sanoin. Asiantuntijahaastatteluja vertailin keskenään ja pyrin löytämään yhtäläisyyksiä ja näiden perus-teella laatimaan ohjeita markkina-analyysin tekemiseen. Vientiyritysten haastatteluista kerroin yrityksen kokemuksesta markkina-analyysin tekemisestä ja siitä, millaisia tuloksia he saivat. Markkinaselvitystä voidaan toteuttaa monella eri tavalla, joten yritysten haastatteluista pyrin saamaan esimerkkejä siitä, kuinka selvitystä voidaan toteuttaa.

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa sitä, onko tutkimus pätevä. Validiteettia voidaan tarkastella seuraavien kysymysten avulla: onko tutkimus tehty perusteellisesti, ovatko saadut tulokset ja niistä tehdyt päätelmät oikeita. Tutkimuksen pätevyys voidaan ymmärtää niin, kuinka uskottava ja vakuuttava tutkimus on. Tutkimuksella voidaan kuitenkin aina vain raapaista tutkittavan ilmiön pintaa. Tutkimus ei koskaan voi tuottaa täydellistä ymmärrystä asiasta tai ilmiöstä. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia arvioidessa voidaan miettiä, missä olosuhteissa jokin menetelmä on luotettava ja johdonmukainen. Ongelmana tässä on se, että vaikka esimerkiksi haastattelu tuottaa ennalta-arvattavia vastauksia, ei tämä vielä tarkoita sitä, että kysymys olisi pätevä myös eri yhteydessä. Toinen näkökulma reliabiliteettiin on arvioida kuinka pysyviä havainnot ovat eri aikoina. Tässä ongelmaksi nousee se, että harvoin mitataan muuttumattomia ilmiöitä. Tutkimusta tehdessä tulee ottaa huomioon se, että tutkimukseen osallistuvat eivät välttämättä puhu kaikissa tilanteissa vastaavan mukaisesti, eli kielenkäyttö ja puhutavat ovat tilannesidonnaisia. Luotettavuutta pohdittaessa on mietittävä, miten tutkimuksen luonne ja tutkimusaihe ovat mahdollisesti vaikuttaneet siihen, kuinka tutkimukseen osallistuneet ovat vastanneet. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimukseni validiteettiin ja reliabiliteettiin vaikuttava tekijä voisi olla se, että haastattelukysymykseni olivat melko laajoja, jonka johdosta saattoi haastateltavien kysymysten tulkinnessa olla eroja. Tämä mahdollisti myös sen, että haastateltavat saattoivat lähestyä kysymystä hieman eri näkökulmista. Kuitenkin, kysymysten laajuus mahdollisti haastateltaville vapaan kerronnan aiheesta. Myös tutkittava aihe eli markkina-analyysi on sellainen, ettei siihen ole tarkkaa kaavaa, kuinka se tulisi toteuttaa, vaan on monia tapoja toteuttaa selvitystä ja selvityksen sisältöön vaikuttaa yrityksen sille asettamat tavoitteet.

Mikäli haastattelu kysymykset olisi ollut tarkemmin rajattuja, olisi saamani aineisto voinut jäädä suppeammaksi. Myös se, että joidenkin haastateltavien äidinkieli oli ruotsi, voi olla yksi tekijä joka on vaikuttanut tutkimuksen reliabiliteettiin. Tämä on voinut vaikuttaa esimerkiksi siihen, kuinka haastateltavat ovat tulkinneet kysymyksen. Tällaista en kuitenkaan itse haastattelutilanteissa havainnut.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä osiossa käyn läpi haastattelujen tulokset läpi. Tämä osio on jaettu kahteen lukuun, ensimmäisessä luvussa käydään läpi asiantuntijoiden haastatteluja ja toisessa luvussa yritysten haastatteluja. Molemmista luvuista on kaksi alalukua. Ensimmäisessä esitellään haastateltavat ja toisessa luvussa käydään läpi haastatteluiden vastaukset kysymys kerrallaan. Haastatteluiden vastauksia läpi käydessä, käytän osittain suoria sitaatteja sekä referoin vastauksia omin sanoin.

7.1 Asiantuntija haastattelut

Ensimmäiseksi esittelen asiantuntijoiden haastattelut ja niiden tulokset. Haastattelut toteutettiin haastattelulomakkeen (LIITE 1) mukaisesti. Haastattelin neljää asiantuntijaa markkina-analyysin tekemisestä. Haastatteluissa pyrin selvittämään, mitä vaiheita markkina-analyysiin kuuluu, millainen on hyvä analyysi ja mitä hyötyä markkina-analyysin tekemisestä on.

7.1.1 Haastateltavien esittely

Jokaisen haastattelun alussa pyysin haastateltavia esittelemään itsensä. Esittelyä varten pyysin heitä vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: Kuka olet, missä työskentelet ja millaisissa työtehtävissä sekä kertomaan omasta kokemuksesta markkinaselvityksistä. Viexposta haastattelin kansainvälistymisasiantuntijaa, joka oli pohtinut ennakoon lähettämiäni haastattelukysymyksiä kollegansa kanssa. Työtehtävistään hän kertoo, että tekee erilaisia kartoituksia ja tutkimuksia liittyen markkinoihin. Haastattelin Päivi Eskelistä, joka on tällä hetkellä myynnin ja markkinoinnin opettaja Savonia ammattikorkeakoulussa, tämän lisäksi hänellä on yritys, nimeltä Communicatix. Päivi Eskelinen kertoo, että iso osa, yrityksen töistä on ollut kulttuurin ja viestinnän koulutuksia, hän on sparrannut yrityksiä lähtemään vientitoimintaan tai saanut toimeksiantoja liittyen brändäykseen ja markkinointiin. Lisäksi hän on itse tehnyt vientikauppaa. Markkinaselvityksistä hän kertoo, että on tehnyt niitä jonkun verran, vaikka ne eivät hänen pääpaino olekaan. Hän kertoo, että hänen työ liittyy verkostointiin ja kartoitukseen

Yksi haastateltavista henkilöistä oli Seppo Tossavainen, joka työskentelee Finprossa viennin edistämistehtävissä. Markkinaselvityksistä hän kertoo, että ne ovat hänelle tuttuja neljännes vuosisadalta, niin itse

tehtyinä kuin hyödyntäessä ostopalveluita. Haastattelin myös Johanna Heikkistä, joka on ollut yrittäjänä kahdeksan vuotta. Hänen yritys on Fortunefalls, joka on keskittynyt Kiinaan ja kiinan toimeksiantoihin. Johanna Heikkinen kertoi, että hän auttaa yrityksiä, jotka tähyilevät Kiinan markkinoilla tai ovat jo siellä ja tarvitsevat apua myyntiin ja markkinointiin. Lisäksi hän on toteuttanut jonkun verran alihankintaa Kiinasta eli etsinyt yhteistyökumppaneita, jotka voisivat tuottaa suomalaisille tuotteita Kiinassa. Hän kertoo myös, että on ollut mukana elintarvikkeiden vientiohjelmassa eli food from Finlandissa, jossa hän on vastannut Kiina ja Hong Kong tapahtumista. Johanna Heikkinen kertoo, että hän tekee myös jonkin verran Etelä-Korean toimeksiantoja. Johanna Heikkinen kertoo kokemuksestaan markkinaselvityksistä, että hän on tehnyt asiakasyrityksilleen selvityksiä siitä, että kannattaako heidän ylipäättään mennä markkinoille. Hän on tehnyt myös selvityksiä siitä, minkälaisella mallilla yrityksen kannattaa markkinoille mennä ja mistä heidän asiakkaat tavoittavat.

7.1.2 Tulokset

Ensimmäisessä kysymyksessä pyrin selvittämään mistä markkina-analyysin tekeminen kannattaa aloittaa. Vastauksista nousi esille, että ensin on tärkeää miettiä selvät tavoitteet, minne halutaan mennä ja mitä halutaan selvittää. Aluksi kannattaa myös miettiä omaa tuotetta ja kenelle se on suunnattu.

Viexpon edustaja kertoi, että ensin he keskustelevat yrityksen kanssa siitä mitä he haluavat tietää ja saavuttaa. Aluksi he siis selvittävät yrityksen tavoitteet selvitykselle ja sille mitä he haluavat tietää. Päivi Eskelinen kertoi, että on tärkeää ennen, kun analyysin tekemisen aloittaa, päättää minne haluaa mennä. Hän jatkoi aiheesta: ”ennen kun lähdetään tekemään, pitää päättää se, että millä me mennään sinne ja mitkä on ne maat mihin me halutaan panostaa. Et jos sä lähdet silleen et sulla on hirveen monta maata, niin sitten sulla ei riitä resurssit”. Seppo Tossavainen totesi, että ennen kuin markkina-analyysia kannattaa aloittaa täytyy huolehtia siitä, että yrityksen perusasiat ovat kunnossa, alkaen hallitus- ja strategia-työskentelystä. Kun nämä asiat ovat kunnossa niin voidaan alkaa miettiä oikeaa markkinaa. Kun sopiva markkina löytyy, tehdään siihen se syvempi analyysi. Johanna Heikkinen vastasi:

Mä lähtisin ihan ensimmäisenä ihan siitä yrityksestä itsestään, et tuntevatko he sen oman tuotteensa ja kelle se heidän tuote on suunnattu. Elikkä mitä tarvetta se tuote palvelee, jotta pystytään lähtemään haarukoimaan sitä, ketkä on ne sopivat kohderyhmät siellä kohde-markkinoilla. Sit toki tällaisiakin tekijöitä et onko se tuote tällainen, joka vaatii kuljetuksia sinne Kiinaan et kuinka kannattavaa ja millaisia määriä sinne Kiinaan pitäisi myydä et se kannattaa. Kun tiedetään et kuljetuskustannukset on ihan verraten korkea menoerä ja varsinkin kun lähetään tuonne Kiinaan suuntaan viemään. Niin saattaa sit nostaa tuotteiden hintaa huomastikin. Et ehkä tässä kohtaa sanoisin, että löytyykö ne asiakkaat ja pystytäänkö

ne myymään asiakkaille järkevään hintaan. Siihen tosiaan vaikuttaa se, mikä se tuote itsessään on. (Heikkinen, 2017)

Kysymys 2 oli jatkoa edelliseen kysymykseen ja käsitteli sitä, kuinka markkinaselvityksen tekeminen etenee ja millaisia vaiheita siihen kuuluu. Näillä kysymyksillä pyrin luomaan mielikuvan siitä, millainen prosessi markkina-analyysin tekeminen on. Kysymys oli melko laaja ja sain tähän erilaisia vastauksia ja lähtökohtia. Mielestäni näiden vastausten summaksi saadaan mielikuva siitä, millaisia vaiheita tähän prosessiin kuuluu. Seppo Tossavainen kertoi, että ensin tulee maksuttoman tiedon etsintä, jonka jälkeen voidaan alkaa toteuttaa itse analyysiä tai käyttää ostettuja palveluja tiedon hankintaa varten. Päivi Eskelisen mukaan tulee löytää oikeat kontaktit, jotka tuntevat markkinat. Kontaktien lisäksi, tulee löytää oikeat kanavat, joista tietoa saadaan. Viexpo lähti liikkeelle heidän tekemisestään, he tapaavat aluksi asiakkaan ja keskustelevat heidän kanssaan, jotta he saavat selville, mitkä ovat selvityksen tavoitteet. Tämän jälkeen he laativat suunnitelman, kuinka selvitys toteutetaan, jonka jälkeen seuraa toteutus ja raportointi. Johanna Heikkilä lähestyi kysymystä, siitä näkökulmasta kuinka hän itse alkaa markkinaselvitystä tekemään. Hän kertoi, että aluksi hän tutkii markkinan kilpailutilannetta ja kilpailevia tuotteita. Tämän jälkeen hän aloittaa löytämään oikeat asiakassegmentit. Yhteenvetona vastauksista voidaan sanoa, että aluksi etsitään maksutonta tietoa markkinasta. Tämän jälkeen voidaan alkaa miettiä syvällisemmän analyysin tekemistä joko itse tai ulkoistettuna. Ennen tätä, yrityksen täytyy miettiä, mitkä ovat heidän tavoitteet ja mitä he haluavat tietää. Tämän jälkeen etsitään oikeat kontaktit ja kanavat, josta haluttu tieto voidaan saada. Kun suunnitelma on valmis, aloitetaan tutkimaan markkinaa ja etsimään tietoa tavoitteiden mukaisesti. Lopuksi löydetty tiedot raportoidaan.

Viexposta kerrottiin, että ensin he tapaavat asiakkaan ja keskustelevat laajasti yrityksestä, sen tilanteesta, tavoitteesta, määrittelevät toimeksiannon tavoitteet, tarkoituksen ja tekevät suunnitelman, kuinka selvitys tehdään ja missä järjestyksessä tekeminen etenee. Tämän jälkeen, he toteuttavat markkinaselvityksen ja raportoivat tulokset. Viexpon edustaja kertoi, että markkinaselvityksen vaiheet vaihtelevat paljon yrityksestä toiseen, riippuen selvityksen laajuudesta ja siitä mitä halutaan selvittää. Päivi Eskelinen painotti vastauksessaan kontaktien merkitystä. Hän kertoi, että mikäli mennään messuille, kerätään siellä kontakteja ja haetaan näkyvyyttä. Mikäli ei olla messuilla, voidaan hakea kontakteja täältä. Tähän hän mainitsee esimerkkinä kauppakamarit ja Finpron. Hän korosti verkostojen merkitystä ja sitä, että tulee löytää ihmisiä, jotka toimivat markkinoilla tai tuntevat kyseisen markkinan. Googlettamalla löytyy paljon tietoa, mikäli lähdetään liikkeelle puhtaalta pöydältä. Hän kertoi, että tulee löytää oikeat kanavat, joista tietoa voidaan löytää, sillä muuten sitä on saatavilla niin paljon. Tärkeää on myös tutkia kilpailijoita ja sitä missä he toimivat.

Seppo Tossavainen kertoi, että ensimmäinen vaihe on maksuttoman tiedon hankinta, jota on paljon saatavilla. Kun maksuton tieto on saatu, voidaan sen päälle alkaa rakentamaan itsetehtyä analyysi työtä ja mahdollisesti käyttää ulkoisia maksupalveluita. Johanna Heikkinen kertoi, että hän lähtee liikkeelle siitä, että selvittää mitä muita kilpailevia tuotteita markkinoilla on. Ei ainoastaan vastaavia tuotteita, vaan myös sellaisia jotka pystyvät korvaamaan kyseisen tuotteen. Voi myös olla, että kyseistä tuotetta ei ymmärretä tai tarvita markkinoilla. Tämän jälkeen voidaan alkaa tutkimaan asiakassegmenttejä, hän kertoo asiasta näin: ”Ja sitten lähtisin haarukoimaan ne asiakassegmentit eli minkälaisia asiakkaita siellä on ja voisiko löytyäkin sille tuotteelle siellä kohdemarkkinoilla ihan uus asiakassegmentti. Ja minkälaiset ihmiset siellä kohdemarkkinoilla on tottunut käyttämään näitä ratkaisuja”. Hän kertoo myös, että sillä Kiina on suuri maa, täytyy löytää oikea paikka, josta aloittaa ” se on kuitenkin Euroopan kokoinen markkina-alue, nii Suomestakaan, kun sä lähdet Eurooppaan myymään, nii et sä heti lähde kattaa koko Eurooppaa, vaan sä etsit sieltä ne parhaimmat kohteet aloittaa”. Kohteen valitseminen on tärkeää, sillä ” se infrastruktuuri ja mistä sä saat materiaalit tehdä niitä tuotteita, on tosi tärkeää. Et ei pelkästään se kuljettaminen Kiinaan, vaan jos sä sitten valmistatkin jotain tuotteita paikan päällä, niin mistä sä saat raaka-aineet ja minkälaisia kuljetuskustannuksia niihin liittyy”. Hän mainitsee myös vientiin liittyvän muita kustannuksia kuljetuskustannusten lisäksi, kuten vakuutukset. Lisäksi tulee miettiä, mistä saadaan työntekijöitä.

Kysymyksessä 3 kysyttiin, kuinka paljon aikaa on hyvä varata markkinaselvityksen tekoon. Tähän kysymykseen kaikki vastasivat, että tarkkaa aikaa on vaikea määrittää ja tämä riippuu todella paljon siitä, millainen tuote, toimiala ja mikä maa on kyseessä sekä kuinka laaja selvitys halutaan tehdä. Selvityksen tekemiseen on kuitenkin hyvä varata aikaa useita kuukausia.

Viexpon edustaja kertoi, että tämä riippuu paljon selvityksen laajuudesta ja jatkaa, että aikaa on hyvä varata kuukausi, kaksi, joskus jopa pidempäänkin. Päivi Eskelinen kertoo, että tarkkaa arviota on vaikea sanoa, sillä kyseessä voi olla hyvin erilaisia markkina-alueita ja erilaisia toimialoja, jotka vaikuttavat tähän. Hän myös jatkaa, että riippuu myös siitä, kuinka laaja selvitys halutaan tehdä. Jos kyseessä on pelkkä pintaraapaisu markkinasta, voidaan se saada lyhyessäkin ajassa. Seppo Tossavainen kertoo, että tämä on täysin tapauskohtaista, sillä tähän vaikuttaa toimiala, maa ja yrityksen lähtökohdat. Johanna Heikkinen vastasi kysymykseen näin:

Se varmaan riippuu et kuinka haastava se tuote itsessään on ja et mitkä ne tavoitteet sille markkinaselvitykselle on, että kyllähän sitä voi helposti suhauttaa jotain pintapuolista tietoa, parissa viikossa. Mutta kyllä mä varaisin vähä semmoiseen syvällisempään markkinaselvitykseen aikaa sen kuukausi pari, ainakin. Et pystytään kaikki ne osa-alueet varmasti kattamaan ja pystytään sitten saamaan tietoa mikä on validi. Jossain Kiinassa ja Kiinaan liittyen on tietoa saatavilla tosi paljon, mutta se on aina hyvä varmistaa ne lähteet ja varmistaa useammasta lähteestä, että se tieto on ajantasaista ja paikkaansa pitävää. Ja sitten jos sä teet semmoisen kattavan markkinaselvityksen, niin siinä on aika paljon hommaa ja aika paljon niitä tahoja, joihin pitää olla yhteyksissä ja materiaalia johon pitää perehtyä, niin kyllä se vaan vie aikaa. (Heikkinen, 2017)

Kysymyksessä 4, tiedustelin millaiset yritykset kääntyvät heidän puoleen markkinaselvitystä tehdessä ja millainen on heidän tyypillinen asiakas. Tähän kysymykseen muutamassa vastauksessa nousi esille, että yritykset ovat keskenään hyvin erilaisia, eikä tyypillistä asiakasta ole, kuitenkin suurimmalta osin kyseessä on pienempiä yrityksiä. Viexpon edustaja totesi, että kyseessä voi olla kansainvälistymistä aloittava yritys tai yritys joka toimii jo toisella markkinalla mutta kiinnostuneet myös jostain uudesta markkinasta. Johanna Heikkinen kertoi, että hänen asiakkaat ovat yleensä saaneet jotakin kautta rahoitusta selvityksen tekemistä varten.

Viexpon edustaja kertoi, että heidän asiakkaiden toimialat vaihtelevat laidasta laitaan. Asiakkaat ovat pieniä, keskisuuria ja mikro yrityksiä. Hän jatkoi ”Joko ei ole ollenkaan kansainvälistä toimintaa tai sitten on aloitellut jossain. Et voi olla niin, että ihan ensimmäisestä markkinasta haluavat tietää tai jostain uudesta, että jos ajatellaan et eka ois ollut Ruotsi ja nyt ne miettii et nyt vois olla Saksa kiinnostava.” Päivi Eskelinen kertoi, ettei hänellä ole yrityksensä kautta ollut toimeksiantona puhdasta markkinaselvitystä. Hän kertoo, että hänen tyypilliset asiakkaat ovat jo jollain tavalla kartoittaneet markkinaa ja hänen tehtävänä on kertoa kuinka toimia siellä, kuinka markkinoida ja tehdä brändäystä valitulla markkina-alueella.

Seppo Tossavainen vastasi, että yritykset ovat hyvin erilaisia keskenään ja yrityksiä tulee niin aloittavista yrityksistä suuriin yrityksiin asti. Hän totesi, että suurin volyymi tulee kuitenkin mikro tai pieni yrityskentästä. Johanna Heikkinen kertoi asiakkaistaan näin ”Ne on sellasia asiakkaita, jotka on ehkä saaneet tällaista tukirahoitusta markkinaselvityksen tekoon. Tekes myöntää tällaista kansainvälistymistukea, minkä voi sitten käyttää tällaisten markkinaselvitysten tekemisiin. Tai siten ne ovat sellasia yrityksiä, jotka ovat harkinneet Kiinan markkinoita, ne toimivat jo muilla markkinoilla mutta Kiina on vielä heille vieras ja ne haluaisi panostaa ensin, ennen kun ne lähtevät sinne Kiinaan täysillä sohimaan, siihen että se pohjatyö on tullut hyvin tehtyä.”

Kysymyksessä 5 kysyin asiantuntijoiden mielipidettä siihen, kannattaako yrityksen kääntyä asiantuntijan puoleen markkina-analyysiä tehdessä ja millaisissa tilanteissa yritykset voi tehdä analyysin itse ja koska on hyvä käyttää ulkopuolista asiantuntijaa. Vastauksissa nousi esille, että ulkopuolista asiantuntijaa on hyvä käyttää sellaisissa tilanteissa, jolloin yrityksen oma pohjatieto markkina-alueesta on heikko. Hyvänä puolena asiantuntijan käyttämisessä nousi esiin, että tämä säästää aikaa. On helpompi ulkoistaa asia henkilölle, tuntee markkina-alueen valmiiksi sekä hänellä on valmiiksi kontakteja, kuin tehdä tämä työ itse.

Viexpon kansainvälistymisasiantuntija totesi, että mikäli markkina on jollainlailla tuttu, tuntee toimijoita, osaa kieltä sekä on aikaa tehdä, voi selvityksen toteuttaa itse. Paljon tietoa löytyy myös internetistä mutta tämä vaatii aikaa. Hän lisäsi, että Viexpolla on käytössä verkostoja ja kielitaitoa, joiden avulla tietoa saadaan selvitettyä. Päivi Eskelinen kertoi, että jos on päättänyt mistä maasta haluaa markkina-analyysin, voi ottaa asiantuntijan, joka tuntee hyvin kyseisen markkinan ja näin säästää aikaa, kun ei itse tätä työtä tarvitse tehdä. Hän huomauttaa, että itsellä pitää kuitenkin olla selkeästi mietittynä, mikä on se tuote millä markkinoille lähtee ja minne maihin vois mennä, sillä tätä ei voi ulkoistaa.

Seppo Tossavainen sanoi, että jos yrityksessä ollaan osaavia ja kykeneviä voidaan tämä tehdä itsekkin. Hän jatkoi, että kannattaa kuitenkin vähintäänkin kääntyä maksuttomien yritysten palveluiden puoleen, josta esimerkkinä Finpron tarjoamat palvelut. Hän lisäsi: ” Koska ei kaikesta voi tietää kaikkea ja vaikka tekisikin sen analyysin itse, niin sitä kannattaa testata muutamalla ulkoisella asiantuntijalla, vaikkapa jollain meidän ihmisellä tai vaikkapa minulla, että tällaista me selviteltiin ja tällaista me saatiin selville, et onko tässä mitään järkeä ja pitäisikö tätä vielä syvemmin tutkia. Et se on ihan sama mikä keissi nii sitä ulkopuolista asiantuntijaa, maksutonta vähintään kannattaa käyttää”.

Johanna Heikkinen totesi, että mikäli yrityksen pohjatieto on heikko eikä ole minkäänlaista kokemusta siitä kohdemarkkinasta, niin tällöin on hyvä käyttää asiantuntijaa. Heikkinen lisäsi, että yritys voi itse sen päättää, pääsisikö kuitenkin helpommalla, jos kääntyisi suoraan asiantuntijan puoleen. Hän jatkoi: ”joskus yritykset tekevät sitä omaa analyysiaan siten, että ne osallistuvat messuille siellä kohdemarkkinoilla ja siellä keskustelee suoraan niiden mahdollisten asiakkaiden kanssa ja sitten ne selvittävät itse huollintayhtiöiden kanssa, miten niitä tuotteita saa markkinoille ja itse ne neuvottelevat maahantuojaisten kanssa, että minkälaisia maahantulo sääntöjä heidän tuotteisiinsa kohdistuu, niin ehkä tollaisessa kohtaa se asiantuntijan käyttäminen ei niin tarpeellista ole”.

Kysymyksessä 6 kysyin, millainen on onnistunut markkina-analyysi. Tässä nousi esille, että onnistuneen markkina-analyysin pohjalta, voidaan tehdä päätös siitä, onko markkinoille meneminen kannattavaa. Onnistunut markkina-analyysi täyttää sille asetetut tavoitteet sekä sen pohjalta voidaan laatia selkeä toimintamalli, kuinka mennä ja toimia kohdemarkkinoilla.

Viexpon edustaja määritteli onnistuneeksi markkina-analyysiksi sellaisen, että asetetut tavoitteet on saavutettu ja löydetty se tieto mitä asiakas haluaa. Jos on haluttu löytää esimerkiksi markkinajälleenmyyjiä sekä kiinnostuneita ostajia ja nämä on löydetty, niin sittenhän se on onnistunut. Päivi Eskelinen sanoi ”Mun mielestä semmoinen markkina-analyysi on onnistunut, joka antaa vaihtoehtoja, pystyy katsomaan, että mikä on se jakelukanava siellä maassa, pystyy näkemään erilaisia asiakasprofiileja, mihin voisi sitten keskittyä ja että siinä on sellaiset perusasiat helposti hahmotettavissa”. Seppo Tossavainen totesi onnistuneeksi markkina-analyysiksi sellaisen, että sen jälkeen voidaan tehdä faktoihin pohjautuvia päätöksiä siitä, että mennäänkö sinne markkinoille vai ei. Johanna Heikkinen kuvaili onnistunutta markkina-analyysiä näin:

Onnistunut markkina-analyysi on sellainen, että ollaan pystytty selkeästi näyttämään toteen, että se markkinoille meneminen kannattaa tai sitten se ei kannata. Koska se on mun mielestä myös onnistunut tulos, jos pystytään sanomaan suoraan et tässä tapauksessa tulokset näyttää, että teillä ei ole saumaa siellä markkinoilla pärjätä annetuilla kriteereillä ja sillä tavalla et se yritys siellä menestyisi ja pystyisi vielä jopa voittamaan. Mutta sitten jos ajatellaan, että se päätös on tehty et markkinoille mennään, nii ollaan pystytty kehittämään selkeä toimintamalli, että miten sinne mennään ja miten niitä tuotteita myydään. Että sulla on se konkreettinen tulos, se on ensiarvoisen tärkeitä, kun tuolla yritysten kanssa toimii, että sulla on se konkretia aina siinä mukana. Sä et tee vaan jotain teoreettisia taulukoita ja malleja, että näin tämä periaatteessa pitäisi tehdä, vaan siinä markkina-analyysissa on kerrottu selkeästi ne sun asiakasryhmät, kilpailijat ja yhteistyökumppaneita on kartoitettu ja kerrottu, minne sun siellä kannattaa tähdätä ja minkälaisia reittejä pitkin ja miten sä pääset käyntiin toiminnan aloittamisessa siellä kohdemarkkinoilla. (Heikkinen, 2017)

Kysymyksessä 7 kysyttiin mitä hyötyä on markkina-analyysillä. Markkina-analyysillä saadaan selvitettyä, onko markkinoilla kysyntää ja markkinarakoa yritykselle ja sen tuotteille. Markkina-analyysin tekeminen auttaa markkinoilla toimimiseen, koska markkina-analyysin ansiosta markkinoista tiedetään enemmän ja tällöin markkinoilla voidaan toimia tehokkaammin.

Viexpon edustaja mainitsi hyödyksi sen, että markkina-analyysi auttaa päätöksen teossa. Hän jatkoi aiheesta, että mikäli kartoitetaan markkinaa tietyn palvelun tai tuotteen osalta, nähdään, onko siellä ylipäätään tarvetta ja markkinarakoa. Lisäksi voidaan selvittää millä tavalla sitä tuotetta tai palvelua käy-

tetään siinä maassa, millainen on hintataso ja millainen on kohderyhmä, jotta ei markkinoida sitä väärälle. Päivi Eskelinen mainitsi eduksi sen, että markkina-analyysin tekeminen säästää paljon aikaa. Johanna Heikkinen mainitsi eduksi sen, että tämä selkiyttää markkinoille menon strategiaa ja antaa työkaluja siellä toimimiseen.

Kysymyksessä 8 pyrin selvittämään, millaisia riskejä voidaan välttää huolellisella selvityksellä. Markkinaselvityksen tekemällä voidaan varautua yllätyksiin ja riskeihin, kun saadaan selville sellaista tietoa, mitä ei olisi muuten tiedetty. Viexpon edustaja nosti esille, että mikäli ei tunneta lakeja tai tullikäytäntöjä voi tämä estää viennin kokonaan. Lisäksi voidaan välttää tai ainakin ennakoida taloudellisia riskejä. Johanna Heikkinen nosti esille, että selvityksen tekemällä voidaan tehdä myyntireitti läpinäkyväksi, joka myös auttaa taloudellisten riskien hallinnassa.

Viexpon kansainvälistymisasiantuntija mainitsi, että mikäli ei tunne lakeja, sertifikaatteja tai tulliin liittyviä käytäntöjä voi vienti kaatua heti alkuunsa. Hän lisäsi, että voidaan välttää virhe investointeja ja mahdollisesti säästää aikaa, kun tiedetään tarkemmin mitä, miten ja missä pitäisi toimia. Päivi Eskelinen mainitsi, että mikäli ottaa selvitykseen mukaan ulkopuolisia henkilöitä, jotka tuntevat markkinan, välttää sellaisia ongelmia, joita ei itse olisi voinut tietää. Seppo Tossavainen mainitsi, että huolellisella selvityksellä voidaan välttää taloudellisia riskejä. Johanna Heikkinen kertoi, että Kiinassa, jos missä tulee yllätyksiä väistämättä vastaan. Selvityksen tekemällä voidaan näihin varautua etukäteen ja miettiä tilanteita, joita voi tulla vastaan. Hän kehotti selvittämään kustannuksiin liittyvät kustannukset huolellisesti, sillä Kiinaan viedessä toimitusketjut rakentuvat usein siten, että yrityksellä täytyy olla akkreditoitu maahantuojia, joka ei enää välttämättä jakele tai jälleenmyy tuotteita eteenpäin. Hän jatkoi, että tällöin välissä voi olla esimerkiksi jakelija, jälleenmyyjä ja verkkokauppa. Välissä voi siis olla useita kumppaneita, joista jokainen ottaa oman siivunsa hinnasta ja tämä nostaa tuotteen hintaa. Tästä syystä, on tärkeää, että tuotteen toimitusreitti voidaan tehdä läpinäkyväksi.

Kysymyksessä 9 kysyttiin, mitkä ovat tärkeimmät osa-alueet viennin onnistumisen kannalta. Tässä kysymyksessä nousi esille erilaisia huomioita. Toki tärkeää on lähteä liikkeelle yrityksen henkilökohtaisista tavoitteista ja siitä, mikä heille on ollut tärkeää tietoa, jota he ovat kohdemarkkinasta halunneet selvittää. Muita tärkeitä tietoja kohdemarkkinasta on asiakkaiden tunteminen, logistiikka, myyntikanavat sekä järkevä hinnoittelu siten, että vientitoiminta on kannattavaa.

Viexpon edustaja kertoi, että viennin onnistuminen on kiinni monesta asiasta, vaikka kaiken pitäisi olla kunnossa, ei se silti välttämättä kuitenkaan lähde liikkeelle niin kuin on ajateltu. Tästä syystä, on hyvä

löytää mahdollisimman kattavasti tietoa markkinan kilpailutilanteesta, toimialan rakenteesta, jälleenvyyjistä, asiakkaista ja lisäksi laista, tulleista sekä sertifikaateista. Viexpon edustaja pohti, että on vaikea sanoa, mikä olisi näistä yksi ylitse muiden. Päivi Eskelinen nosti tärkeäksi sen, että logistiikka kohdemaahan on selvä sekä maan toimintatavat tutut. Lisäksi on hyvä löytää kohdemaasta tärkeimmät kontaktit ja messut. Johanna Heikkinen sanoi tärkeimmäksi, että on löydetty oikeat myyntikanavat ja tuote on osattu hinnoitella järkevästi. Hän kertoo, että nämä kaksi liittyvät toinen toisiinsa, sillä kuten hän aikaisemmin mainitsi, myyntikanaviin kuuluu osapuolia, jotka ottavat oman osansa välistä. Järkevän hinnoittelun hän selittää näin ”se sun lähtöhinta on sellainen, että siihen voi vielä pistää vähä niille kumppaneille lisähintaa, että saadaan onnistumaan se jakelu sinne asiakkaalle kustannustehokkaasti ja sillä tavalla et se viejä saa siitä itselleen siivun”. Lisäksi on ensiarvoisen tärkeää, tietää kenelle myydään ja varmistaa, että heillä on tarve tuotteelle olemassa.

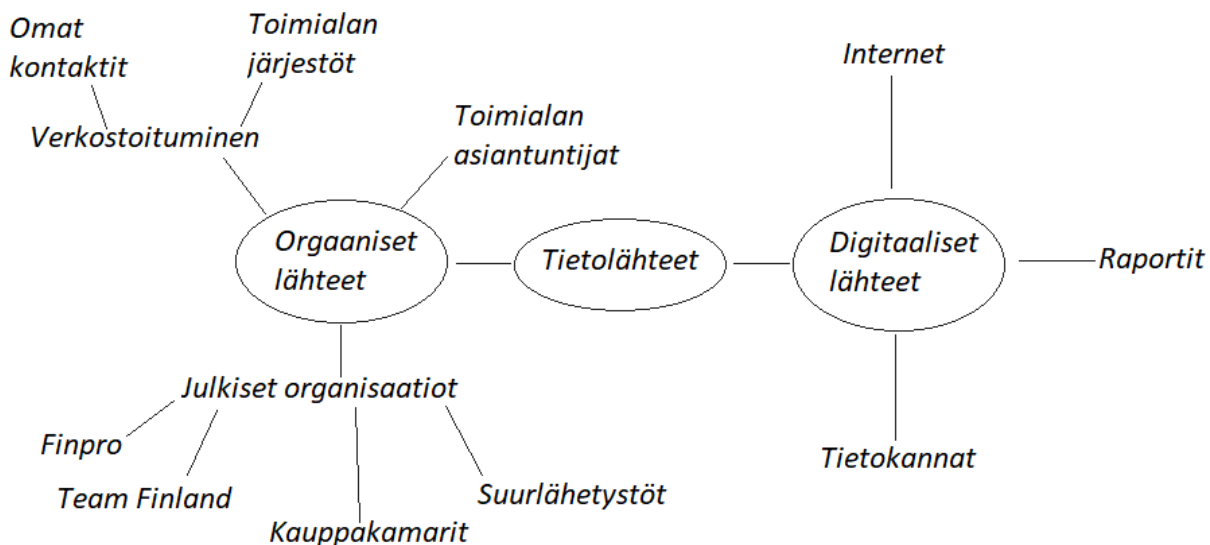
Kysymyksessä 10 käsiteltiin sitä, kuinka yksilöllisiä ja yrityksen tarpeisiin räätälöityjä selvitykset ovat ja onko osa-alueita, jotka löytyvät aina markkina-analyysistä. Vastauksissa ilmeni, että selvitykset ovat aina räätälöity yrityksen omien tarpeiden ja tavoitteiden mukaisesti. Yrityksen tavoitteiden lisäksi selvitykseen vaikuttaa yritys, tuote tai palvelu sekä markkina-alue. Osa-alue, joka voi olla yhtenevä selvityksissä, on yleinen maatuntemus.

Viexpon edustaja kertoi, että selvitys on aina räätälöity. Hän lisäsi: ”Toki jos halutaan tietyn tyyppistä selvitystä niin ne osa-alueet voi olla samantyyppisiä mut siis aina. Se vaihtelee sen yrityksen, tuotteen, palvelun, markkina-alueen mukaan. Päivi Eskelinen kertoi, että on paljon saatavilla yksilöllisiä tutkimuksia, jotka maksavat joissain määrin. Tällaisia tarjoavat julkiset organisaatiot sekä konsultointi firmat. Hän kertoi, että yleensä sellainen osa-alue, joka markkina-analyyseistä löytyy, on yleinen maatuntemus, jota voi löytää, vaikka googlaamalla. Hän jatkoi aiheesta ”Se lisäarvohan on sitten, jos sä ostat tällamöisen, että se on kustamoitu just sulle. Sitä dataahan sä voit ostaa, vaikka maarakennusalaasta mutta sitten jos sä tarviit ihan tietystä osa-alueesta, joka on sulle tärkeä nii sitten sun pitääkin löytää ne oikeat kontaktit ja oikea kanava”. Seppo Tossavainen ja Johanna Heiskanen vastasivat kysymykseen näin:

No se julkinen tietohan on yhteistä. Kun jos katsoo vaikkapa maaraportteja Kanadan osalta, niin nehän on sitä julkista tietoa ja se on yhteistä ja sit kun mennään jokaisen yrityksen omiin juttuihin nii se on sitä sen yrityksen eri juttua. Eliikkä niissä on aina tämä yleistiedon osa ja sitten sen yrityksen toimialaa koskeva syvä tieto, joka ei yleensä löydy maksutta, vaan sen joutuu omalla tiedolla tai konsultin kautta kaivamaan. (Tossavainen, 2017)

No varmaan ihan semmoinen perus, et minkälainen markkina Kiina on ja tällaisia kulutukseen liittyviä juttuja yleisesti. Jos siis kuluttajatuotteista puhutaan, niin se on aika sellaista yleispätevää tietoa. Mutta kyllä mä ite lähtökohtaisesti lähden siitä, että jokainen asiakas on erilainen, jokaisella asiakkaalla on ne erilaiset tarpeet markkinoilla ja niillä on vähä erilaiset ne asiakkaatkin siellä markkinoilla, niin kyllä se on hyvinkin räätälöityä. Ja kyllä mä koen et se on näille asiakasyrityksillekin, on tärkeää, että heidät huomioidaan nimenomaan itsenäisenä yrityksenä eikä silleen et tarjotaan jotain yleispätevää markkinaselvitystä. (Heikkinen, 2017)

Kysymys 11 käsitteli tietolähteitä. Kysymyksessä tiedusteltiin, minkälaisia tiedonhankintamenetelmiä ja tietolähteitä he käyttivät. Vastauksissa tuli ilmi monipuolia tiedonhankinta menetelmiä. Esille nousivat internet lähteet, julkiset organisaatiot, verkostot, kontaktit, toimialan asiantuntijat, erilaiset raportit ja tietokannat. Vastauksissa esille nousseita tietolähteitä olen kuvannut kuviossa 4. Mahdolliset tietolähteet on jaettu kahteen eri tyyppisiin lähteisiin, digitaalisiin sekä orgaanisiin. Digitaalisilla lähteillä tarkoitan esimerkiksi internetlähteitä ja kirjoitettua tietoa. Orgaaniset lähteet ovat lähteitä, joissa tieto saadaan ihmisten kautta.



KUVIO 4, Tietolähteet

Viexpon edustaja kertoi, että googlesta löytyy todella paljon tietoa ja lisäksi heillä on yhteistyökumppaneita sekä verkostoja. Hän mainitsi myös Team Finlandiin liittyvät toimijat, kuten suurlähetystöt, erilaiset tietokannat ja lisäksi he hyödyntävät erilaisia raportteja. Päivi Eskelinen kertoi, että googlettamalla löytää paljon ja kannattaa katsoa julkisia organisaatioita kuten Finpro ja team Finland. Hän mainitsee myös kauppakamarit. Päivi Eskelinen mainitsi hyväksi keinoksi tutkia oman toimialan järjestöjä, joita

löytyy maakohtaisesti sekä kansainvälisesti. Hän kertoi, että täällä näkyy ainakin toimialan suurimmat toimijat. Lisäksi näissä järjestöissä kannattaa verkostoitua. Seppo Tossavainen ja Johanna Heikkinen vastasivat tietolähteiden käytöstä näin:

Digitaalisia ja orgaanisia eli monikanavaisesti eli digikanavista etsimällä ja sitten ihmisten kautta, eli se on se orgaaninen kanava. Et löytyy Suomesta ja maailmalta, siitä kohdemaasta asiantuntijoita, joita voi haastatella. Et joka maasta me kaivamaan, melkein toimialasta kuin toimialasta, sen maan toimiala-asiantuntija, joka saattaa olla, vaikka toimialajärjestön puheenjohtaja tai ammattilehden päätoimittaja ja yleensä heiltä saa hyvin pitkälti maksutonta tietoa mikä toimialan tielanne siinä maassa on, kun vaan kysyy. (Tossavainen, 2017)

Kyllä mä yleensä ensimmäisenä lähden internetin syövereistä etsimään kaikkea tietoa ja mulla on Kiinassa tietysti kumppaneita, jotka selvittävät noista kiinalaisista lähteistä sitten erillaista tietoa ja käytän jonkun verran ihan Kiinasta hommattuja raportteja ja tällaista dataa, mitä saa erilaisista valtion laitoksista. Sitten esimerkiksi joskus oon pyytännyt tulla tietoja ja et mitä tuotteita sinne viedään ja kuinka paljon sinne viedään. Ja ihan sitten haastatteluita, et tosi paljon tapaan näitä maahantuoja, jakelijoita ja jälleenmyyjiä. Eli just tää tällainen internet selvitys ja sitten haastattelut ja asiantuntijahaastattelut. Et kyllä niitä tosi paljon ja tosi monipuolisesti tulee lähteitä käytettyä. (Heikkinen, 2017)

Kysymyksessä 12 kysyttiin millä perusteilla yritykset ovat valinneet markkina-alueen, josta haluavat selvityksen. Yleisimmiksi syiksi nousivat lähimarkkinat, jonne on helppo mennä. On myös yleistä, että halutaan mennä suurille markkinoille, jossa ajatellaan olevan paljon potentiaalia asiakkaita. Kysynnän lisäksi, suurilla markkinoilla on todennäköisesti myös paljon kilpailijoita.

Viexpon edustajan mukaan on yleistä, että lähdetään lähimarkkinoille kuten Ruotsiin. Toinen syy on, että jos jossakin on suuri markkina, niin halutaan lähteä sinne esimerkiksi luomutuote markkinat Saksassa. Hän huomauttaa, että mikäli on suuret markkinat, on myös paljon kilpailua. Kolmanneksi Viexpon kansainvälistymisasiantuntija mainitsi markkinat, jossa investoidaan paljon, esimerkiksi rakennetaan suuria infra-hankkeita. Päivi Eskelinen kertoi, että yleensä joku tuntee jonkun eli lähdetään henkilökohdaisista syistä tai jos on nähty, että jolloin markkinoilla joku juttu myy hyvin. Myös hän mainitsee, että usein lähdetään lähialuille myymään. Johanna Heikkinen kertoi, että yleensä yritykset ajattelevat Kiinan markkinoista, että siellä on valtavat markkinat ja tästä syystä halutaan mennä sinne. Syynä voi olla myös, että on tullut kyselyitä jo joiltakin kiinalaisilta ja tästä syystä mietitään olisikohan meidän tuotteilla kysyntää Kiinassa. Hän kehotti kuitenkin selvittämään kiinalaisen yrityksen taustoja, ennen kun aloittaa viemään asiaa eteenpäin, jotta voidaan arvioida, onko kiinnostus aitoa.

Kysymyksessä 13 kysyttiin, onko yrityksillä usein ennakko odotuksia kohdemarkkinoista ja kuinka hyvin odotukset vastaavat todellisuutta ja markkinaselvityksen tuloksia. Tämä vaihtelee yritysten kesken, riippuen yrityksen tietotasosta. Mikäli yritys seuraa omaa toimialaa, tietää se varmasti jonkun verran. Johanna Heikkinen kertoi, että Kiinan kohdalla käsitykset ovat melko realistisia, sillä tiedetään, sen olevan hankala markkina-alue, kun taas Hong Kongin kohdalla, voidaan yllättyä jopa positiivisesti.

Viexpon kansainvälistymisasiantuntija pohti, että mikäli yritys seuraa omaa alaansa, niin tietää varmasti jonkun verran. Kuitenkin, selvityksestä tulee varmasti jotakin uutta tietoa. Seppo Tossavainen totesi, että tämä riippuu yrityksen avainhenkilöiden kansainvälistymisosaamisesta. Mikäli osaaminen on hyvällä tasolla, odotukset yleensä vastaa todellisuutta mutta mikäli osaaminen on heikkoa, voi ennakkokäsitykset olla mitä tahansa. Hän jatkoi ”Kansainvälistymistä aloittelevan henkilön nyrkkisääntöhän on, että kansainvälistyminen tulee kestävänsä vähintään pii kertaa mitä sä kuvittelet ja se tulee maksaa vähintään pii kertaa mitä sä kuvittelet” Johanna Heikkinen totesi yritysten ennakko käsityksistä kiinnassa näin:

Mä luulen, että nykyisin et odotukset, varsinkin mannerkiinan markkinoihin liittyen on aika realistiset jo. Et kyl meillä on niin paljon puhuttu siitä, et kuinka hankala markkina-alue se Kiina on ja miten siellä ei niitä voittoja tulla saamaan sormia napsauttamalla, vaan se vaatii aikaa, panostusta ja investointeja ennen kuin sä voit sieltä voittoja kotiuttaa. Ja toisaalta taas Hong Kongin suuntaan mä luulen et monet on yllättyneitä, kuinka helppoa siellä taas on ja kuinka läpinäkyvää ja välitöntä se toiminta siellä on. Mä luulen, että aika hyvin on varauduttu, paitsi Hong Kongin osalta se on ehkä astetta positiivisempi sit kuitenkin se markkina-alue, kun mitä ollaan osattu kuvitellakaan. (Heikkinen, 2017)

Kysymyksessä 14 käsiteltiin yritysten käsitystä omista menestymismahdollisuuksista uudella markkina-alueella. Kysymyksessä tiedusteltiin, onko yritysten mielikuva yleensä realistinen. Kaikissa vastauksissa tuli ilmi, että tämä vaihtelee paljon yritysten välillä, osalla on ja osalla ei. Muutamassa vastauksessa tuli esille, että voidaan ajatella omasta tuotteesta, ettei sellaista ole muualla, täysin samanlaisten tuotteiden lisäksi täytyy kuitenkin miettiä myös kilpailijoiden vastaavat tuotteet jotka voivat korvata yrityksen tuotteen. Kahdessa vastauksessa nousi ilmi myös huomio, että mielikuvan täytyy olla hieman ylioptimistinen, jotta voidaan jotakin saavuttaa.

Viexpon edustaja totesi ” Ei aina olla niin valmiita siihen vientiin, mitä se sitten edellyttää. Osa toki on mutta osa ei, se vaatii kuitenkin resursseja ja panostusta, joskus ajallisesti ja rahallisesti paljonkin ennen, kun alkaa tuottamaan.” Hän kertoi myös, että usein kuulee perustelun, että tämä tuote on niin hyvä eikä tällaista ole muualla. Tämä ei kuitenkaan riitä, sillä kilpailijalla voi olla joku toinen tapa täyttää asiakkaan tarve. Päivi Eskelinen sanoi, että mielikuva on hieman epärealistinen ja saatetaan lähteä hieman

huonoilla valmiuksilla. Seppo Tossavainen totesi ” Se on lähes poikkeuksetta lyhyellä aikavälillä ylioptimistinen. Mutta niinhän sen toisaalta myös vähä pitää ollakin, koska muutenhan kukaan ei lähtisi”. Johanna Heikkinen kertoi Kiinan markkinoista että ” suhdepeli on tosi tärkeää, ehkä just se helposti unohdetaan, että siellä pitää panostaa niihin henkilösuhteisiin siellä päässä, että saadaan asioita vietyä eteenpäin. Siellä ihmiset kommunikoivat keskenään, ei yritykset niin kuin Suomessa.” Yritysten mielikuvista omista menestymismahdollisuuksista hän totesi ”monet ajattelevat et me lähetään nii valloittaa mutta sitten on niitäkin et ”no katsotaan”. Mutta mä oon ollut aina sitä mieltä, että jos sun asenne on: no katsotaan, nii, ei sit mitään voi kyllä saavuttaakaan, että onhan se hyvä pitää se pää pilvissä, niin ehkä sitten matkan varrella jotain saakin”.

Kysymyksessä 15 tiedusteltiin, kuinka yleistä on, että markkinaselvitys tehdään ennen viennin aloittamista vai onko paljon sellaista, että markkinoille lähdetään ”kokeilemaan onnea”. Tähän kysymykseen sain vastaukseksi, että tässä on monenlaista käytäntöä, jotkut tekevät selvityksen ja osa ei. Johanna Heikkinen nostaa esille huomion siitä, että se ettei pohjatyötä tehdä, ennen viennin aloitusta voi tulla yritykselle kalliiksi. Selvitystyötä voidaan kuitenkin toteuttaa monella tavalla, esimerkiksi menemällä messuille, keskustella muiden yritysten kanssa tai mennä markkinoille päämiehen kautta.

Viexpon edustaja vastasi, että heillä ei ole tiedossa, kuinka yleistä selvityksen tekeminen on. Hän jatkoi, että osa menee markkinoille päämiehen kautta eli toimijalle, hankkijalle tai suuremmalle yritykselle. Lisäksi yritykset voi keskustella muiden yritysten kanssa ja itse selvitellä asioita tai mennä tapaamaan ja järjestää tapaamisia. Päivi Eskelinen kertoi myös, ettei hänellä tästä tilastoja ole mutta uskoo, että sekä että. Seppo Tossavainen totesi, että tässä on monenlaista käytäntöä. Kysyttäessä, onko paljon sellaista, että lähdetään markkinoille kokeilemaan onnea, hän toteaa näin ” On semmoisiakin ja eikä se et jos se tehdään tarkoituksella ja käydään haistelemassa ilmapiiriä et mille se näyttää, käydään jossakin, mennään messuille nii se on ihan jees. Mut monet tekevät sitä, että menevät messuille mutta sitten tekevät yksikanavaisesti sitä, kun se monikanavaisuus on se juttu siinä. Kun messuilla tulee joku vastaan, joka sanoo et minä voisin olla sun jälleenmyyjä, nii otetaan se ensimmäinen vastaan tulija jakelukumppaniksi ilman mitään arviota. Se on ihan sama, kuin sinä ottaisit aviomieheksi ensimmäisen, joka vastaan tulee. Niin todennäköisyys et onnistuu, on aika pieni”.

Johanna Heikkinen totesi, että tällaista on aika paljon, että markkinoille lähdetään ilman selvityksen tekemistä. Hän totesi asiasta näin ” Et tavallaan maksetaan ne oppirahat sillä, että lähetään sinne ite sondeeraamaan perehtymättä sen kummemmin Aasiaan. Et se on aika arvokasta markkinaselvitystä sel-

lainen, että lähtee ite kantapään kautta opettelemaan sitä markkinaa. Kiinaankin saa aika paljon uppoamaan rahaa ennen, kun se alkaa mitään tuottamaan. Et siinä mielessä mä sanoisin kyllä, että se on tosi tärkeätä et edes jonkinlainen pohjaselvitys tehdään sen markkinan suhteen, ennen kuin lähetään ite sinne hutkimaan”.

Viimeisessä kysymyksessä pyysin asiantuntijoita antamaan vinkkejä yritykselle, joka suunnittelee markkina-analyysin tekemistä. Vastauksissa nousi esille, että ensin tulee miettiä omat tavoitteet ja varmistaa että on riittävästi resursseja. Viexpon edustaja ja Johanna Heikkinen kertoivat myös, että kannattaa selvittää onko mahdollista saada rahallista tukea, esimerkiksi Tekes myöntää yrityksille kansainvälistymistukea. Lisäksi on tärkeää hankkia oikeat kumppanit toteuttamaan selvitystä.

No pitäisi olla selkeä tarve ja suunnitelma et mitä haluaa tietää ja mitä sillä tiedolla tekee. Ja pitäis laittaa sitä aikaa siihen dialogiin tän markkina-analyysin tekijän kanssa, että ollaan samalla sivulla, ymmärretään toisia ja tietenkin resursseja pitää silläkin puolella olla. Ja miettiä onks tää osa jotain isompaa hanketta, kehityshanketta, johon vois saada jotain tukeakin, koska monesti näillä pienillä yrityksillä niin muutama tonnikin, voi olla liikaa, et ei löydy omasta kassasta välttämättä, et selvittää ne. Tai ottaa yhteyttä johonkin asiantuntijaan joka pystyis kertomaan et minkälaisia tuki mahdollisuuksia on. (Viexpo, 2017)

Päivi Eskelinen sanoi: ”No mä antaisin sellasia vinkkejä et miettikää mihin teillä riittää resurssit, miettikää mitä te haluatte lähteä viemään, onko teillä referenssejä ja onko jotain kumppania. Tänä päivänä on kuitenkin tärkeää verkostoitua, sä voit löytää jonkun hyvän kumppanin, joka tietää ja tuntee ne markkinat”. Johanna Heikkinen kehotti, että kannattaa selvittää onko mahdollista saada rahallista tukea markkinaselvityksen tekemiseen. Hän kertoi, että Suomessa saa aika hyvin Tekesin kautta kansainvälistymisen tukea. Lisäksi hän ohjeisti kilpailuttamaan yrityksiä, jotka tekevät markkinaselvityksiä ja tiedustella minkälaisella tyylillä he tekevät ja mikä on se sisältötarjonta. Hän jatkaa asiasta näin ” onhan meitäkin, jotka tarjotaan tätä palvelua aika monenlaisia, se on ihan hyvä selvittää myös meidän taustat, että toteutetaanko me just siihen tarpeeseen, mikä on se akuutti tarve ja annetaanko me sellaisia vastauksia, mitkä hyödyttävät sitä menoa”. Lopuksi hän tiivisti: ”täytyy varmistaa, että siihen on varaa, tavoitteet ovat selvillä ja hyvät kumppanit toteuttamaan selvitys”.

7.2 Yritysten haastattelut

Tutkimukseni toisessa osassa haastattelin yrityksiä, joilla oli vientitoimintaa. Haastattelin yrityksiä heidän kokemuksistaan viennin aloittamisesta ja siitä, mitä he selvittävät kohdemarkkinoista ennen viennin

aloittamista. Lisäksi pyrin kysymyksillä selvittämään, millaista hyötyä heille oli markkina-analyysin tekemisestä. Yritysten haastatteluista ei ollut tarkoitus saada yleistettäviä vastauksia vaan tarkoitukseni oli saada erilaisia näkökulmia ja kuulla kokemuksista markkina-analyysin tekemisestä. Kaikki yritykset olivat keskenään, erilaisia, eri toimialoilta ja tehneet markkinaselvitystä omalla tavallaan.

7.2.1 Haastateltavien esittely

Haastattelin kolmea yritystä heidän kokemuksistaan siitä, mitä he ovat kohdemarkkinoista selvittäneet ennen viennin aloitusta. Haastateltaviksi yrityksiksi, valikoin yrityksiä, joilla on vientitoimintaa. Haastattelemani yritykset olivat Prevex, Ekeri ja HUR.

Prevexiltä haastattelin Peter Engstrandia, joka toimii Prevexillä myynti- ja markkinointijohtajana. Prevex on yli 60 vuotta vanha yritys, joka valmistaa vesilukkoja, joita käytetään kylpyhuoneessa tai keittiössä. Prevex työllistää 160 henkilöä Uudessakaarlepyyssä. Liikevaihto Prevexillä on 28 miljoonaa ja heidän tuotteista 85% menee vientiin. Ekeriltä haastattelin Stefan Ketolaa, joka työskentelee Ekerillä myyntipäällikkönä. Ekeri on perustettu vuonna 1945. Heidän päämarkkinat ovat Suomi, Ruotsi, Norja. Lisäksi he myyvät myös Islantiin, Tanskaan, Hollantiin, Englantiin, Viroon, Liettuaan ja Puolaan. Konsernin liikevaihto on noin 60 miljoonaa. Ekeri valmistaa sivusta avattuvia perävaunuja. HUR:lta haastattelin Lena Karjaluotoa. Hän toimii HUR:lla varatoimitusjohtajana. Markkinaselvityksistä hänellä on laaja kokemus, sillä on työuransa aikana tehnyt monenlaisia markkinaselvityksiä. Haastattelussa päätimme kuitenkin keskittyä HUR:in toimintaan. HUR valmistaa paineilmatekniikkaan perustuvia kuntolaitteita. Laitteita viedään yli 30 maahan. (HURin verkkosivut)

7.2.2 Tulokset

Kuten liitteistä 2 huomaa, vientiyritysten haastattelu kysymykseni voidaan jakaa kahteen eri luokkaan: markkinaselvityksen taustaa selvittäviä kysymyksiä ja analyysin hyötyjä selvittäviä kysymyksiä. Aluksi pyrin kysymyksilläni selvittämään markkinaselvityksen taustoja ja sitä millaisia markkinaselvityksiä haastattelemani yritykset ovat tehneet. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyin, tekivätkö he ennen viennin aloittamista markkina-analyysin. Kaikki kertoivat tehneensä jonkunäköistä selvitystä. Haastatteluissa ilmeni, että kaikilla haastattelemillani yrityksillä oma tapansa tehdä ja näissä tavoissa esiintyi eroavaisuuksia yritysten välillä.

Peter Engstrand kertoi, että Prevexillä he ovat tehneet viimeisten vuosien aikana markkinaselvityksiä. Stefan Kertola kertoi, että myös he Ekerillä tekevät markkinoista selvitystä. Haastattelussa nousi esille, että he selvittävät onko markkinoilla kiinnostusta heidän tuotteille ja lisäksi he tutkivat mahdollisia yhteistyökumppaneita markkina-alueella. Lena Karjaluohto kertoi, että HURin alku aikoina ei tilattua markkina-analyysia ole tehty ja yrityksen alku aikoina markkinaselvityksiä on tehty hyvin paljon omin päin, yritys on kuitenkin kasvanut ja kehittynyt. Hän kertoi ” ensinnäkin ensin sun täytyy tietää et mikä on se kohderyhmä, jolle sä haluat näitä laitteita myydä ja markkinoida. Ja meillä se meni nopeasti niin, että me tultiin tähän kuntoutuksen puolelle elikkä omistajalla jo silloin oli hyvät yhteydet eri tutkijoihin yliopistoissa. Siitä se lähti sitten jo tuossa 90-luvun alkupuolella, että me saatiin olla näiden laitteiden myötä mukana erilaisissa tutkimuksissa, missä jo silloin Suomessa tutkittiin esimerkiksi ikääntyvien ihmisten harjoittelua ja mikä on sen vaikuttavuus joka päiväisessä elämässä. Ja sen pohjalta sitten alkoi myös tällainen markkinoiden tutkiskelu. Tietysti on saatu apua alkuaikoina Finprosta ja Viexposta, mutta eniten se on ollut siitä, että ollaan menty itse ulos”.

Kysymyksessä 2 selvitin mihin maahan tai maihin he ovat selvityksiä tehneet.

Perinteisesti meillä on ollut myynti aika pitkälti pohjoismaissa, noin parisen vuotta sitten me päätettiin vähän tutkia, ensiksi tutkittiin Ranskan markkinoita ja samalla sitten otettiin kans Espanja, Portugali, Italia elikkä tää latinalainen Eurooppa. Sit semmonen puol puol vuotta siitä, tutkittiin tota saksankielistä Eurooppaa, oikeestaan Benelux, Saksa, Sveitsi. (Engstrand, 2017)

Ketola kertoi, että Ekeri oli juuri saanut uuden jälleenmyyjän Hollantiin ja sama prosessi oli haastattelun aikaan myös Tanskassa meneillään. Hän kertoi myös siitä, kun he olivat messuilla Englannissa ja jälleenmyyjän valintaprosessista Englannissa. Nykyinen jälleenmyyjä Englannissa on jäämässä eläkkeelle, joten Ekeri etsii nyt uutta jälleenmyyjää Englannista ja he ovat tämän prosessin jo aloittaneet. Karjaluohto kertoi, että HURin alku aikoina, kun vienti aloitettiin, se alkoi ruotsista. Nopeasti tästä kuitenkin aloitettiin vienti Aasiaan ja varsinkin Japaniin.

Kysymyksessä 3 pyrin selvittämään sitä, kuinka laajan analyysin he ovat tehneet ja mitä kaikkea markkinaselvitykseen kuului. Tässä nousi esille erilaisia seikkoja siitä, mitä yritykset ovat selvittäneet ja mikä on heille tärkeää tietoa kohdemaasta. Kuten asiantuntijahaastatteluissakin nousi esille, markkinaselvitykset ovat aina yksilöity yritysten tarpeisiin ja markkinaselvityksen sisältöön vaikuttavat yrityksen tavoitteet, toimiala ja markkina-alue. Yksi tekijä, mikä kuitenkin nousi muutamassa vastauksessa esille,

oli kilpailijat. HURille on tärkeää tietää kohdemaasta paljon esimerkiksi kulttuurin ja politiikan osalta. Prevox sekä Ekeri selvittävät mahdollisia jälleenmyyjiä.

Engstrand kertoi, että he Prevexillä halusivat selvittää haastattelusta kolmea asiaa: kilpailijoita, mahdollisia myyntikanavia eli tukkureita ja jälleenmyyjiä ja kolmanneksi loppukäyttäjiä. Näiden lisäksi he pyrkivät selvittämään markkinahintoja. Ketola kertoi, että he Ekerillä tutkivat onko markkina-alueella tarpeeksi kiinnostusta ja tämän jälkeen he yrittävät löytää hyvät yhteistyökumppanit. Hän kertoi, että he tuntevat paljon toimittajia, joilla on hyvät yhteydet moniin maihin. Heidän kanssaan keskustelemalla he pyrkivät selvittämään mahdollisista jälleenmyyjistä saamaan referenssejä ja selvittämään millaisia yrityksiä ne ovat. Ketola jatkoi ”Keskustelemme tietysti tarpeista, että onko esimerkiksi Itävallassa tällaista tarvetta, että lastaavatko he paljon sivusta vai minkälaista tavaraa niillä on ja saako siellä hyvät hinnat vai onko se tosi kilpailtu markkina”. Ketola kertoi, että jos he toteavat Itävallan olevan sellainen maa, johon Ekerin tuote sopii, niin tämän jälkeen he yrittävät kerätä siellä mahdollisia yhteistyöpartnereita.

Karjaluohto mainitsi ensimmäisenä kilpailijat. Hän jatkoi, että HURille on kuitenkin todella tärkeää ymmärtää kohdemaan kulttuuria ja politiikkaa. Näiden tärkeyden se perustelee näillä esimerkeillä: ”Jos haluat alkaa viemään Lähi-Itään ja ajattelet et ikäihmiset on se mihin minä nyt fokusoidun, silloin sun täytyy alkaa hieman tarkistamaan et miten tää ikäihmismarkkina toimii siellä”. Hän kertoi, että markkinan ymmärtäminen on tärkeää, jotta osataan kommunikoida markkinoilla oikein. Tästä Karjaluohto kertoi esimerkin, että heille on kahden vuoden aikana tullut 40 suurempaa hoitokotia, jotka käyttävät HURin sovelluksia sekä kokonaiskonseptia. Karjaluohto kertoi, että he keskustelevat esimerkiksi, politikkojen, päättäjien, hoitohenkilökunnan ja omaisten kanssa ja kaikki tahot haluavat kuulla eri asioita, HURin laitteiden eduista. Hän jatkoi aiheesta ”sun täytyy kaivaa sitä tietoa niin paljon ja niin laajasti, jotta sun tuote pystytään sitten tuotteistamaan niin, että siitä oikeasti on jotain hyötyä siellä kohdemaassa ja se mikä sopii Suomeen, ei välttämättä sovi Lähi-Itään tai Venäjälle tai Kiinaan, vaan se täytyy sopeuttaa se tuote sinne. Ja jos se sun tuote ei ole sellainen et se pystyy vastaamaan heidän tarpeitaan, niin silloinhan sitä vientiä ei myöskään tule.”

Kohdassa 4 kysyin, tekivätkö he analyysin itse vai käyttivätkö he ulkopuolista asiantuntijaa. Prevex oli käyttänyt ulkopuolista asiantuntijaa. Ekeri on tehnyt selvitystyötä itsenäisesti. Lena Karjaluohto vastasi tähän kysymykseen jo kohdassa yksi. Tällöin hän totesi ”Tietysti on saatu apua alkuaikoina jostain Finpro:sta ja Viexposta, mutta eniten se on ollut siitä, että ollaan menty itse ulos”. Karjaluohto kertoi, että he ovat HURilla tehneet monenlaista selvitystä. Myöhemmistä vastauksista nousi esille, että he ovat

palkanneet aluejohtajia, joka etsii markkina-alueeltaan heille tietoa. Aluejohtaja toimii heillä ainakin Lähi-Idässä.

Kysymyksessä 5 selvitettiin, millaisia tiedonhankinta menetelmiä yritykset käyttivät markkinaselvitystä tehdessä. Vastauksista nousi esille erilaisia tietolähteitä, joita yritykset olivat käyttäneet. Engstrand kertoi, että suurimaksi osaksi, tietoa kaivettiin Internetistä. Ketola kertoi, että he Ekerillä käyvät messuilla ja he myös hyödyntävät omia kontaktejaan, joiden kanssa keskustelemalla he saavat tietoa. Karjaluolo nosti esiin myös messut, sekä kontaktit. HUR tekee paljon yhteistyötä esimerkiksi suurlähetystöjen kanssa ja lisäksi heillä on käytössä aluejohtajat, jotka kaivavat heille tietoa markkina-alueesta. Yritysten vastauksista on löydettävissä samankaltaisia tietolähteitä, kuin mitä nousi esille asiantuntijoiden haastattelussa kysymyksessä 11. Asiantuntijoiden vastausten pohjalta laadin kuvion 5. Kun tarkastellaan kuviota, sekä yritysten vastauksia, huomataan näissä yhtäläisyyksiä. Kuviossa on yhdeksi tietolähteeksi mainittu julkiset organisaatiot, joihin myös Karjaluolo viittasi mainitessaan Finpron sekä suurlähetystöt. Kuviossa yhdeksi tiedonhankintamenetelmäksi on esitetty verkostoituminen ja omat kontaktit, nämä nousivat esille Ekerin ja HURin tiedonhankintamenetelmissä. Myös messuilla käyminen voidaan lukea verkostoitumisen alle, sillä messuilla pyritään luomaan kontakteja. HURin käyttämät aluejohtajat voitaisiin kuviossa sijoittaa toimialan asiantuntijoiden alle, sillä alue johtajien on tarkoitus kaivaa tietoa omasta asuinalueesta sekä sen kulttuurista, joten voitaneen sanoa, että he ovat aiheen asiantuntijoita. Myös Internet lähteet on kuviossa esitelty.

Engstrand kertoi, että suurin selvitystyö tehtiin kaivamalla tietoa internetistä. Lisäksi selvitystä tehnyt henkilö oli käynyt selvitystä tehdessä Ranskassa ja Saksassa. Tietoa etsittiin myös messukatalogeista, oltiin yrityksiin yhteydessä puhelimitse sekä käytiin liikkeissä, jotta saatiin hintoja selvitettyä. Ketola kertoi, että Ekeri osallistuu messuille. Lisäksi he tuntevat paljon toimittajia, joilla on hyvät yhteydet moniin maihin, joten tietoa he saavat, heidän kanssaan keskustelemalla. Karjaluolo vastasi kysymykseen viisi jo kohdassa kaksi. Hän kertoi että, he saavat paljon tietoa messuilta. Karjaluolo kertoi näin HURin tiedonhankinnasta ” messuilla kun sä olet, sä voit kerätä paljon tietoa mutta oikeastaan paras tapa kerätä tietoa on itse olla yhteydessä sellaisiin kontakteihin, joista voisit ajatella, että ne olisi sulle hyödyllisiä. Ja me ollaan tehty hyvin paljon aina ja tehdään vieläkin jalkatyötä tässä yrityksessä. Jos tällä hetkellä mietitään, nii me käytetään hyvin paljon suurlähetystöjä hyväksemme. Heidän kanssa ollaan paljon tekemisissä ja heidän kanssa järjestetään seminaareja ja siinä monta kertaa on ollu myös Finpro mukana ja varsinkin sillon ku heillä oli tää Finland care. Karjaluolo lisäsi ”nyt ollaan hyvin paljon satsattu area managereihin, jotka tulee siltä alueelta. Jotka helpommin pystyy meille selvittämään sen kohdemaan ja alueen kulttuurin”.

Kysymyksessä 6 kartoitettiin tulosten analysointia ja sitä käytettiinkö tässä jotain analyysityökaluja tai ohjelmistoja. Prevox ja Ekeri, eivät tällaisia käytä. Karjaluoto kertoi, ettei he HURilla oikeastaan markkina-analyysiin käytä analyysimenetelmiä mutta he analysoivat messutapahtumia, markkinasatsauksia, asiakastytyvääisyyttä sekä tarjouksia.

Kysymyksessä 7 kysyttiin, millaisia tuloksia selvityksestä saatiin. Ekeri löysi Tanskasta heille sopivan jälleenmyyjän. Myös Prevox löysi hyvän työllistäjän. Tuloksissa kävi myös ilmi, että heille on markkinarako Ranskassa.

Engstrand kertoi, että selvityksen kautta he saivat hyvän työllistäjän. Markkinaselvityksellä saatiin vahvistus siitä, että Prexille löytyy markkinarako Ranskasta. Hänen mukaan, suuria yllätyksiä selvityksessä ei tullut esille. Jälleenmyyjän valintaprosessista Tanskassa Ketola kertoi, että aluksi he kartoittivat, minäkalaisia yhteistyöpartnereita voisi Tanskasta löytyä. Heiltä kävi myös yksi työntekijä siellä matkalla jolloin, hän kävi messuilla ja keskusteli useiden henkilöiden kanssa. Tämän jälkeen he lähtivät yhdessä tapamaan neljää yritystä ja valitsivat näistä kaksi jatkoon. Haastattelun aikaan, näistä toinen oli käynyt tapaamisessa Ekerin toimipisteellä ja toinen yrityksistä oli tulossa seuraavalla viikolla. Keskustelujen perusteella valitaan heille sopivampi yhteistyökumppani, jonka jälkeen tehdään jälleenmyyjäsopimus ja aloitetaan koulutus, jälleenmyynti ja markkinointi.

Kysymyksessä 8 kysyin mitkä tuloksista olivat ratkaisevassa asemassa tehdessä päätöstä viennin aloittamisesta. Prevoxille markkinaselvitys toimi vahvistuksena lähteä markkinoille. Ekerille ja HURille on tärkeää löytää kohdemarkkinoilta heille oikeat yhteistyökumppanit, joiden kanssa yhteistyö ja kommunikaatio toimii sekä heidän välillään on luottamus.

Engstrand vastasi, että he saivat mustaa valkoisella sen, että Ranskassa on isot markkinat, josta löytyy Prevoxille potentiaalia asiakkaita. Ketola kertoi, että jälleenmyyjää Ekerille etsiessä, he yrittävät saada kuvan siitä, kuka olisi hyvä ja luotettava. Tämän jälkeen he ottavat yrityksiin yhteyttä. Kun kohdemarkkinoilta on saatu muutama potentiaalinen jälleenmyyjä, heitä lähdetään tapaamaan. Mikäli heillä on jo asiakas kohdemarkkinoilta, he keskustelevat heidän kanssaan, mitä mieltä he ovat yrityksestä, pitävätkö he kaikki lupaukset, pitävätkö toimitukset ja onko laatu hyvää. Tämän jälkeen, Ekeri kutsuu muutaman yrityksen heidän luokse ja käyvät neuvotteluita sekä näyttävät tuotannon ja tuotteen. Ketola kertoi, että heille on tärkeää, että yritys on heille oikea kumppani ja myös vastapuolen pitää varmistua siitä, että Ekeri on heille sopiva.

Karjaluoto kertoi, että tutkimalla kohdemaita ja tapaamalla ihmisiä, niin he ovat saaneet HURille jälleenmyyjä. Hän keroi, että Lähi-Itä toimii niin, että heillä on aluejohtaja, joka johtaa uusia jälleenmyyjä. Karjaluoto myös totesi, että uudelle markkina-alueelle pääseminen ja siellä menestyminen vie aikaa. Tästä hän jatkaa näin ” Varsinkin Lähi-Idässä luottamus ja keskinäinen henkilökohtainen kemia on aina hirveän tärkeää. Ja se on ollut ratkaisevassa asemassa, et sä oot saanut hyvän vastapelurin tai niiku nyt tämä jälleenmyyjä siellä. Et se toimii hyvin et me, joka ollaan se päämies, sitten se area manager ja sitten vielä jälleenmyyjä, että tämä kolmikanta toimii hyvin, niin että meillä on sellainen luottamus toisiimme. Tämä on hirveän tärkeää ja just se et mistä sä löydät oikeat jälleenmyyjät, et se on sitten kinkkinen juttu.”. Oikean yhteistyökumppanin merkityksestä Karjaluoto kertoi vielä toisen esimerkin Kiinasta, jossa HUR on toiminut erään kiinalaisen yrityksen kanssa mutta he ottivat rinnalle toisen yrityksen, joka oli uuden sukupolven kiinalaisyrittäjien, joiden kautta he ovat saaneet paljon uutta tietoa.

Kysymyksessä 9 kysyttiin, tuliko analyysin tuloksissa esille sellaisia asioita, joihin ei olisi osattu varautua ilman analyysin tekemistä. Engstrand kertoi, että Prevexille selvisi, kuinka tärkeää Ranskassa on, että tuotteilla on ranskalainen tyyppihyväksyntä. Karjaluoto kertoi, että yhteistyökumppanin vaihdoin myötä, HUR on saanut paljon enemmän tietoa Kiinasta, kuin mitä he ovat ennen tiedenneet. Tämä HURin esimerkki, vahvistaa sitä, mitä asiantuntijat sekä yritykset ovat haastatteluissa tuoneet esille, oikean yhteistyökumppanin merkityksestä. On tärkeää löytää sellaiset yhteistyökumppanit, joiden kanssa yhteistyö ja kommunikaatio toimivat hyvin, jotta saadaan sellaista tietoa, joka on yritykselle hyödyllistä.

Prevex sai selville, että Ranskassa tuotteille on käytössä paikallinen tyyppihyväksyntä. Engstrand kertoi, että he tiesivät tästä paikallisesta standardista mutta he eivät tiedenneet, että se on voi hankaloittaa laajempaa myyntiä Ranskassa, mikäli tällaista ei ole. Kun tämä selvisi heille, he hankkivat kyseisen hyväksynnän tuotteelleen

Karjaluoto kertoi, että he ovat saaneet Kiinasta paljon enemmän markkinatietoa toisen toimijan kanssa, sillä ” Heillä on aivan eri tapa toimia siellä ja heidän kautta me ollaan saatu tosi paljon lisää tietoa ja itsekin oon nyt aika paljon keskittynyt siihen ja saanut olla siellä Kiinassa tapaamassa suuria vakuutusyhtiöitä, joiden kautta me huomataan, että ikäihmisten asiat alkavat nyt menemään aika kovastikin eteenpäin. Vakuutusyhtiöt on noussut hyvin tärkeän rooliin Kiinassa ja tätä me ei olla tiedetty ennen ja nyt me ollaan saatu siitä tietoa”.

Kysymyksessä 10 kysyttiin, tuliko analyysin tuloksissa esille mahdollisia riskejä viennissä ja kuinka riskeihin varauduttiin. Engstrand kertoi, että maksukäytännöt ovat erilaisia Etelä-Euroopassa kuin Pohjoismaissa. Karjaluohto kertoi, että Kiinan kohdalla tulee olla tarkka omistajaoikeuksien kanssa, lisäksi HURin käyttämät pilvipalvelut eivät toimi siellä.

Engstrand kertoi, ettei yllätyksiä oikeastaan tullut analyysin kautta esille. Hän totesi, että he osasivat jo varautua, että kohdemarkkinoilla on erilainen maksukäyttäytyminen kuin mihin Pohjoismaissa on totuttu. Engstrand jatkaa asiasta näin ” Suomessa ja Pohjoismaissa, jos on 30 päivän maksuaika nii sitten myös maksetaan sen mukaan. Sitten kun mennään tänne etelämpään nii sitten ne myös pitenevät ne maksuajat ja sitten myös se, että ei välttämättä makseta, vaikka eräpäivä on mennyt umpeen.” Tämän hän totesi erona maiden välillä, johon he ovat myös osanneet varautua.

Karjaluohto totesi, että riskejä voi olla aivan nenän edessä ilman, että niihin edes reagoit. Lähi-Idästä hän mainitsee tällaisen esimerkin, että siellä haetaan paljon, sellaista toimintaa jossa he kouluttavat tai tuovat koulutetun henkilökunnan ja HURin laitteet ja toinen osapuoli antaa käyttöön rakennukset. Karjaluohto painotti, ettei tämä ole sellaista toimintaa, mitä HUR hakee, joten tällaiseen ei pidä mennä mukaan. Kiinasta nousi ilmi, että tulee huolehtia, että brändi ja omistajuus säilyvät itsellä. Hän kertoi myös, että riskinä on, että joku kopioi heidän laitteitaan. Lisäksi Karjaluohto nosti esiin seuraavan esimerkin ” Kiinassa on tämä ongelma, että kun meillä on pilvipalvelut, missä meidän konseptit on, niin täältä käsin se pilvipalvelu ei toimi Kiinassa ollenkaan, koska siinä on palomuuuri heillä. Eliikkä nyt ollaan sitten perustamassa tämän uuden toimijan kanssa yhteistä serveriä sinne Kiinan, jolloin tästä päästään eroon. Ja jos tätä me ei pystytä ratkomaan, niin silloin meillä ei ole mahdollista näiden suurien toimijoiden kanssa toimia”.

Kysymyksessä 11 kysyttiin, ilmenikö yllätyksiä, joita ei osattu ennakoida analyysissä. Engstrand kertoi, ettei heille suuria yllätyksiä tullut. PreveXillä on tuotteissaan pohjoismainen muotoilu, joka ei välttämättä suoraan sovellu Etelä-Eurooppaan, tämä on sellainen tekijä mihin he ovat joutuneet miettimään uusia tuotteita suunnitellessa.

Kysymyksessä 12 kysyttiin, millaista hyötyä oli analyysistä. Analyysin hyödyksi nousi, se että se auttaa päätöksen teossa. Lisäksi se auttaa resurssien kohdentamisessa. Resursseilla tarkoitetaan tässä tapauksessa sekä aikaa ja rahaa, jota yrityksellä on käytettävissä.

Kyllä se hyöty oli tietenkin se, että silloin kun päätettiin et palkataan mies sinne Ranskaan, niin meillä oli hyvä pohja ja tietopaketti antaa hänelle. Hän oli kyllä osittain alalta jo, mutta

keittiöpuoli oli ihan kokonaan uusi hänelle, että se sinäänsä oli hyvä ja hyödyllistä että oli semmonen lista mitä piti sit rueta käymään läpi sitten (Engstrand, 2017)

Joo kyllä, analyyseista on aina hyötyä. Et ei pidä mennä silleen soitellen sotaan, kyllä aina täytyy tehdä kotiläksyt huolella, jotta sä pystyt fokusoimaan ne vähät resurssit mitä meillä on kaikilla. Henkilöstöresurssit, sehän tarkoittaa hyvin paljon aikaa ja sitten taloudelliset resurssit, et ei meidänkään firmalla ole aikaa tehdä umpimähkään, huonoja päätöksiä, koska ne kaikki maksaa hyvin paljon. Niin kyllä tää analyysi on sellainen, joka edesauttaa että, sä pystyt tekemään sitten niitä päätöksiä mihin kannattaa satsata. Tietysti meilläkin, kun me ollaan impulsiivinen yritys, niin aina semmoinen tietty prosenttiosuus on semmoinen millä me tehdään aika rohkeitakin vetoja, kun halutaan testata vähän, että mitähän tämä antaa. Nyt Nigeria on esimerkiksi yksi sellainen. Se ei paljoa meiltä oikein ota, eikä vaadi, vaan se on enempi nyt semmoinen pienimpi satsaus siihen et saadaa tutkittua, onko ajatusta mennä sinne vai eikö ole. (Karjaluo, 2017)

Kysymyksessä 13 kysyttiin, auttoiko analyysi viennin aloittamisessa ja oliko markkinoille pääseminen sen ansiosta helpompaa. Tässä nousi ilmi, että analyysin tekeminen auttoi päätöksessä lähteä markkinoille. Lisäksi analyysin tekeminen auttaa siinä, kuinka markkinoilla tulisi toimia, sillä tiedetään enemmän markkina-alueesta. Myös asiantuntijat nostivat kysymyksessä seitsemän markkina-analyysin hyödyksi, sen että markkina-analyysi auttaa päätöksenteossa ja antaa työkaluja siihen, kuinka markkinoilla tulisi toimia.

Engstrand kertoi, että PreveXille markkina-analyysi toimi vahvistuksena päätökselle lähteä markkinoille. Markkina-analyysi toimi varmistuksena sille, että heillä on siellä markkinarako. Karjaluo vastasi, että kyllä markkina-analyysin tekeminen auttaa, sillä kaikki analysointi ja taustojen tutkiminen auttavat, sillä markkinoista tulee tietää kattavasti. Hän kertoi, että HURin tulee tietää useasta eri osa-alueesta markkinoilla, kuten politiikasta, päätöksen tekijöistä, kuinka markkinoilla kommunikoidaan, mistä löytyy oma markkinarako ja mikä on se kohderyhmä, johon pyritään vaikuttamaan. Karjaluo jatkoi, että markkina-analyysiä tehdessä tulee miettiä, kuinka syvällinen selvitys tehdään. Hän toteaa aiheesta ”Monta kertaa markkinatutkimukset joita voi jostain tilata, saattaa olla niin yleisiä et se ei anna sulle sitten loppukädessä niin paljon sitä tietoa, mitä sä tarvitset. Sen takia me ollaan käytetty näitä area manager, henkilöitä että he ihan kaivaa sen tiedon mitä me tarvitaan, juuri me, jotta pystyy paremmin kohdistamaan sen tekemensä oikein.”.

Kysymyksessä 14 kysyttiin, mikäli he tekisivät markkina-analyysin nyt uudestaan, mitä he tekisivät toisin. Engstrand kertoi, että he luultavasti keskittyisivät enemmän loppukäyttäjiin, sillä siihen, että markkinoilla päästäisiin myymään tukkureille ja jälleenmyyjillä näissä maissa, on vielä pitkä matka. Tämän

osa-alueen Prevox jättäisi ehkä kokonaan pois ja keskittyisi selvityksessä vain kilpailijoihin ja loppukäyttäjiin eli tahoihin, jotka valmistavat keittiökalusteita, kylpyhuonekalusteita, pesualtaita tai tiskialtaita.

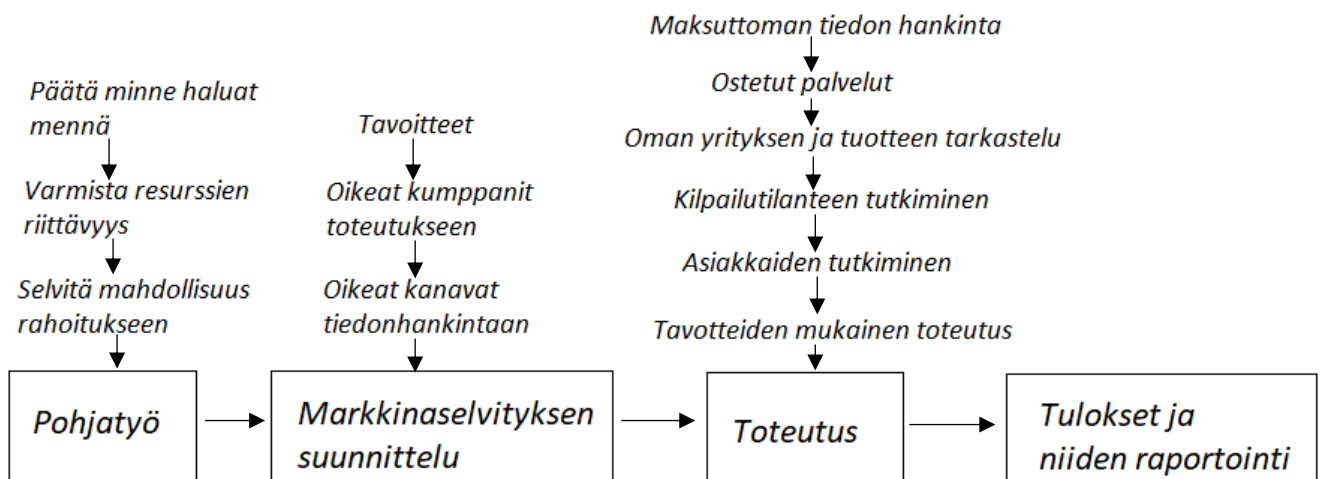
Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin, mitkä olivat selvityksen tärkeimmät osa-alueet viennin onnistumisen kannalta. Prevexille tärkeintä oli se, että saatiin varmistus, että markkinoilla on paljon potentiaalisia asiakkaita. Karjaluohto mainitsi HURille tärkeäksi sen, että saadaan paljon tietoa markkina-alueesta ja löydetään oikeat yhteistyökumppanit kohdemaasta.

Kyllä mä sanoisin edelleen et saatiin vahvistus sille, et siellä on valtavamäärä potentiaalia asiakkaita ketkä ei siis tänä päivänä osta ja tosi paljon sellasia joita me ei ees tiedetty ennen tätä selvitystä. Et Ranska on nyt noussut meidän toiseksi suurimmaksi vientimaaksi nyt kahdessa vuodessa. (Engstrand, 2017)

Karjaluohto kertoi, että on tärkeää löytää mahdollisimman paljon tietoa markkinoista, tästä hän nosti esille, että heille on tärkeää tietää kohdemaan politiikasta ja ikäihmisistä. Lisäksi HURille on tärkeää, löytää mahdollisimman hyvä pelikaverin kohdemaasta, tähän tarkoitukseen he käyttävät aluejohtajia, sillä he eivät itse voi johtaa Kokkolasta käsin Lähi-Idässä olevia henkilöitä. Karjaluohto myös lisäsi, että heidän on myös itse lähdettävä maailmalle, sillä eivät he Kokkolasta käsin saa kauppaa tehtyä.

8 YHTEENVETO

Tässä luvussa olen käynyt läpi asiantuntija ja yritys haastatteluiden pääkohdat ja tiivistää tutkimuksen tulokset. Opinnäytetyöni aiheena oli markkina-analyysi ja tarkoituksena oli selvittää, millainen prosessi on markkina-analyysin tekeminen. Tätä prosessia ja siihen liittyviä vaiheita olen kuvannut alla olevassa kuviossa. Kuvio 5. on rakennettu asiantuntijahaastatteluiden perusteella. Kuviossa 5. on kuvattu kysymyksen 1, 2 ja 16 vastaukset. Kysymyksissä 1 ja 2 kysyttiin markkina-analyysin vaiheita ja kysymyksessä 16 pyydettiin antamaan vinkkejä yritykselle, joko suunnittelee markkina-analyysin tekemistä. Näiden kysymysten vastauksista saadaan kokonaiskuva siitä, millainen prosessi on markkina-analyysin tekeminen ja millaisia vaiheita siihen kuuluu.



KUVIO 5, markkina-analyysin vaiheet

Olen kuviossa 5 jakanut markkina-analyysin vaiheet neljään pääluokkaan: pohjatyö, suunnittelu, toteutus ja tulosten raportointi. Näiden pääluokkien alle olen koonnut vastauksista ilmi nousseita vaiheita. Ennen markkina-analyysin tekemistä yrityksen tulee päättää, minne he haluavat mennä ja mistä maasta markkina-analyysin haluavat tehdä. Kun päätös on tehty, tulee varmistua siitä, että yrityksellä on riittävästi resursseja, sillä markkina-analyysin tekeminen vie aikaa ja rahaa. Asiantuntija haastatteluissa kysyinkin asiantuntijoilta, kuinka kauan olisi hyvä varata aikaa markkinaselvityksen tekemiseen ja vastauksissa ilmeni, että tähän vaikuttaa se, kuinka laaja selvitys halutaan tehdä sekä millainen markkina ja tuote on kyseessä mutta kuitenkin aikaa olisi hyvä varata muutamia kuukausia. Mikäli markkina-analyysin pohjalta päätetään vienti aloittaa, vaatii myös tämä resursseja. Kun päätös markkina-analyysin

tekemisestä on tehty, kannattaa yrityksen selvittää, onko heidän mahdollista saada rahoitusta markkina-analyysin tekemiseen, esimerkiksi Tekes myöntää yrityksille kansainvälistymistukea.

Kuten kuviosta 5 näkee, ennen kuin markkina-analyysin tekeminen aloitetaan, yrityksen täytyy asettaa selkeät tavoitteet analyysille. Yrityksen täytyy pohtia, mitä he haluavat kohdemarkkinoista selvittää. Kun tavoitteet ovat selkeänä mielessä, saadaan paljon terävämpiä tuloksia sekä sellaista tietoa, jota yritys kohdemarkkinoista haluaa. Kun tavoitteet ovat selvillä, voidaan alkaa miettiä, kuinka selvitys toteutetaan, tehdäänkö se itse vai käytetäänkö kenties ulkoista asiantuntijaa. Jos päädytään käyttämään ulkoista asiantuntijaa, kannattaa vertailla palvelun tarjoajia. Täten varmistutaan, että saadaan sellaista tietoa, kun selvitykseltä halutaan. Kysymyksessä 5, kysyin asiantuntijoiden mielipidettä siihen, koska kannattaa käyttää asiantuntijaa apuna ja koska yritys voi tehdä markkinaselvityksen itse. Mikäli markkina-alue on täysin vieras yritykselle, voi olla helpompaa käyttää asiantuntijaa, joka jo tuntee markkinan. Lisäksi asiantuntijaa käyttämällä voidaan säästää aikaa. Seuraavaksi kuviossa 5. on oikeiden kanavoiden löytäminen tiedonhankintaa varten, tässä vaiheessa selvitetään, mistä haluttu tieto saadaan. Mahdollisia tietolähteitä tiedusteltiin asiantuntijoilta kysymyksessä yksitoista ja vastausten pohjalta laadin myös kuvion 4. Tätä kuviota voidaan käyttää apuna, kun mietitään mistä tietoa voitaisiin saada. Kuviossa on ajatuskartta, jossa on esitelty mahdollisia tietolähteitä. Tietolähteet on eroteltu kahteen pääryhmään: digitaaliset ja orgaaniset lähteet. Digitaalisia lähteitä ovat kirjallisia lähteitä eli esim. raportit, internet ja tietokannat. Orgaaniset lähteet ovat lähteitä, jossa tieto on saatu ihmisten kautta, esimerkiksi julkisten organisaatioiden,

Kun markkinaselvityksen suunnitelma on selvä, voidaan aloittaa sen toteutus. Aluksi tietoa voidaan hankkia maksuttomista lähteistä ja tämän jälkeen voidaan hyödyntää ostettuja palveluita ja mahdollisesti ulkoista asiantuntijaa. Ennen kuin lähdetään syvällisemmin tarkastelemaan valittua markkina-aluetta, kannattaa yrityksen tarkastella omaa tuotetta ja kenelle se tuote on suunnattu. Kun tämä on selvitetty, pystytään määrittelemään yrityksen asiakassegmentti eli kohderyhmä, jolle tuotetta markkinoidaan. Tämän jälkeen voidaan alkaa tutkimaan markkinoiden kilpailutilannetta, kilpailijoita ja löytyykö täältä yritykselle markkinarakoa. Markkinaselvityksen toteutusta jatketaan yrityksen asettamien tavoitteiden mukaisesti ja pyritään löytämään markkinoista se tieto, joka yritykselle on tärkeää. Tästä seuraava vaihe on markkina-analyysin tulokset ja niiden raportointi.

Tutkimuksessani pyrin selvittämään markkina-analyysin hyötyjä. Markkina-analyysi auttaa päätöksen teossa ja toimii päätöksen teon tukena. Markkina-analyysin avulla saadaan tietää, onko markkinoilla

yritykselle markkinarakoa. Lisäksi markkina-analyysi selkiyttää markkinastrategiaa, sillä tiedetään paremmin, kuinka markkinoilla tulisi toimia, kun tiedetään enemmän markkinoista. Nämä olivat huomiota, jotka nousivat esille sekä asiantuntija- että yrityshaastatteluissa. Markkina-analyysin tekemällä voidaan myös ehkäistä tai ainakin varautua riskeihin, sillä markkina-alueesta voidaan saada selville sellaisia asioita, joita ei olisi tiedetty ilman analyysin tekemistä. Tällaisia ovat esimerkiksi tulleeihin, lakeihin ja sertifikaatteihin liittyvät tekijät.

Yritysten haastatteluissa oli tarkoituksena selvittää yritysten omia kokemuksia markkina-analyysista ja sen tekemisestä. Näiden vastausten perusteella oli tarkoitus saada erilaisia näkökulmia markkina-analyysin tekemiseen. Jokaisella yrityksellä oli oma tapansa toteuttaa markkinaselvitystä. Mielestäni, näiden yritysten haastattelut toimivat esimerkkeinä erilaisista tavoista tehdä markkinaselvitystä. Haastattelin kolmea yritystä, jotka olivat Prevox, Ekeri ja HUR. Engstrand kertoi, siitä kun he tekivät markkina-analyysin Ranskasta. Analyysin Prevoxille toteutti ulkopuolinen asiantuntija. Hänen kanssaan he aluksi keskustelivat selvityksen tavoitteista ja tämän jälkeen palkattu asiantuntija toteutti selvityksen. Lopuksi he kävivät tulokset yhdessä suullisesti läpi. Analyysin tulokseksi saatiin vahvistus sille, että Ranskasta löytyy heille markkinarako ja potentiaalisia asiakkaita. Tulosten perusteella päätettiin aloittaa vienti Ranskaan ja tänne palkattiin henkilö.

Ekeri tekee itsenäistä selvitystyötä. He käyvät messuilla, josta saavat paljon tietoa. Heille tärkeää on löytää oikeat jälleenmyyjät, joiden kanssa yhteistyö toimii hyvin. Karjaluohto kertoi, että he tekevät jatkuvaa selvitystyötä markkinoista ja he ovat vuosien aikana tehneet hyvin paljon erilaisia selvityksiä. Nykyisin he ovat panostaneet alue johtajiin, jotka tulevat alueelta ja voivat etsiä heille helpommin tietoa sen kohdemaan ja alueen kulttuurista. Karjaluohto kertoi, että HURille on hyvin tärkeää ymmärtää markkina-alueen kulttuuria ja politiikkaa, jotta he pystyvät toimimaan markkinoilla tehokkaasti. Tästä syystä, he etsivät jatkuvasti markkinatietoa.

Haastattelemieni yritysten tavat toteuttaa markkinaselvitystä ovat keskenään hyvin erilaisia. Jokaisella on oma tapansa toteuttaa selvitystä ja jokainen on painottanut selvityksessä heille tärkeitä ja merkittäviä tekijöitä. Yritysten haastattelut vahvistavat sen, mitä asiantuntijat totesivatkin kysymyksessä kymmenen, jossa kysyin, missä määrin markkinaselvitykset ovat yksilöllisiä ja yrityksen tarpeisiin räätälöityjä. Asiantuntijat vastasivat tähän, että markkina-analyysit ovat aina räätälöityjä yritykselle ja markkina-analyysin sisältöön vaikuttaa yrityksen tavoitteet selvitykselle ja mitä alueesta halutaan tietää, markkinoille vietävä tuote, toimiala ja markkina-alue.

9 POHDINTA

Työn aiheena oli markkina-analyysi. Työssä pyrin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: mikä on markkina-analyysi, mitä vaiheita siihen kuuluu ja mitä hyötyä sen tekemisestä on. Työn tavoitteena oli selvittää, millainen on hyvä markkina-analyysi. Opinnäytetyöllä ei ollut toimeksiantajaa, vaan aihe muo-
vaantui oman mielenkiintoni mukaan. Työn aiheen päätin tehtyäni seminaarityön samasta aiheesta ja päätin jatkaa aihetta opinnäytetyöhön. Aiheen koin mielenkiintoisena ja halusin toteuttaa tutkimuksen haastattelemalla sekä henkilöitä jotka työskentelevät markkina-analyysien parissa, että yrityksiä heidän kokemuksistaan markkinaselvityksen tekemisestä.

Opinnäytetyön kirjoitin viennin aloittamista suunnittelevaa yritystä ajatellen, työssäni olen pyrkinyt kerron-
tomaan, mitä kaikkea tulisi vientimarkkinoista selvittää, ennen viennin aloitusta. Teoriaosassa olen kertonut yleisesti markkina-analyysistä, siitä mitä tulisi kohdemarkkinoista selvittää ja kuinka saatuja tietoja voidaan analysoida. Vientimarkkinoista selvitettävistä tiedoista olen kertonut osa-alueittain: toimintaympäristö, toimiala ja tuote, kilpailijat, asiakkaat. Näiden lisäksi olen kertonut, mitkä asiat voivat nousta viennin esteiksi. Teoriaosuudessa olen myös esitellyt analyysityökaluja, joita voidaan hyödyntää, kun selvityksen tuloksia käydään läpi. Työhöni valikoitui kolme tunnettua analyysityökalua: PESTEL, SWOT ja Porterin viiden kilpailuvoiman malli. Tutkimuksessa haastateltiin sekä asiantuntijoita että vientiyrityksiä. Asiantuntijoiden haastatteluista viennin aloittamista suunnitteleva yritys voi saada vinkkejä ja näkemyksiä siitä, mitä tulisi ottaa huomioon markkinaselvityksen tekemisessä. Vientiyritysten haasteluissa yritykset kertoivat omista kokemuksistaan markkinaselvityksen tekemisestä. Työssä on myös perusteltu, miksi markkina-analyysin tekeminen voisi olla hyvä ratkaisu ennen viennin aloittamista.

Opinnäytetyön teoriaosuuden kirjoittamisen aloitin syksyllä 2016, jolloin kirjoitin seminaarityöni. Jatko-
koin aihetta opinnäytetyöksi, joka valmistui vuoden 2017 aikana. Kevään 2017 aikana, pidin opinnäytetyön väliraporttiseminaarin. Kevään aikana, pidin myös ensimmäisen haastattelun. Loput haastatteluista, pidettiin syksyn 2017 aikana. Kirjallisuutta aiheesta löytyi melko hyvin. Suurin osa opinnäytetyössä käytetystä kirjallisuuden aihepiiri käsitteli kansainvälistymistä ja vientiä. Lähes kaikki käyttämäni lähteet olivat joko kirjoja tai e-kirjoja. Internet lähteiden käytön koin siitä haasteelliseksi, etten löytänyt tietoa riittävän luotettavista lähteistä. Tästä syystä pitäydyin kirjalähteissä, jotka koin luotettaviksi ja joista tietoa oli saatavilla riittävästi.

Opinnäytetyöni tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, jonka menetelmänä käytettiin haastatteluja. Haastattelun yhteensä seitsemää henkilöä. Neljä haastateltavista olivat asiantuntijan roolissa ja kolme haastateltavista kertoi yrityksen kokemuksista markkina-analyysin tekemisestä. Halusin jakaa haastattelut kahden osaan, sillä koin mielenkiintoiseksi kuulla sekä asiantuntijoiden että yritysten näkemyksiä markkina-analyysistä. Halusin haastatella henkilöitä, jotka työskentelevät markkinaselvitysten parissa ja ovat tehneet erilaisia markkinaselvityksiä asiakasyrityksen tarpeista riippuen ja joilla olisi täten kokemusta ja näkemystä markkina-analyysin tekemisestä. Lisäksi halusin haastatella vientiyrityksiä, siitä mitä he selvittivät vientimarkkinoista ennen viennin aloitusta. Yritysten haastatteluissa halusin kuulla erilaisia käytännön kokemuksia markkina-analyysin tekemisestä. Haastattelemani yritykset olivat keskenään erilaisia ja sainkin kuulla hyvin erilaisia kokemuksia markkina-analyysistä. Mielestäni onnistuin saamaan opinnäytetyöhöni hyviä haastateltavia.

Haastattelut toteutettiin käyttämällä liitteissä olevia haastattelulomakkeita. Minulla oli käytössä kaksi erilaista haastattelulomaketta, sillä minulla oli kahden tyyppisiä haastatteluja: asiantuntija- ja yritys-haastatteluja. Esitin yrityksille ja asiantuntijoille eri kysymyksiä, kuitenkin molemmille esitetyt kysymykset liittyivät samaan aihepiiriin eli markkina-analyysiin ja sen tekemiseen. Asiantuntijahaastatteluissa keskityttiin enemmän heidän tekemään työhön asiakasyrityksille ja hyödynnettiin heidän asiantuntijuutta, kysymällä heidän mielipiteitä ja näkemyksiä markkinaselvityksen tekemisestä. Yritysten haastattelut pohjautuivat yritysten omiin kokemuksiin. Haastattelukysymykset olivat osittain melko laajoja ja mikäli kysymykset olisivat olleet tarkempia, olisi myös tulokset saattaneet olla tarkempia. Kysymysten ollessa laajoja, saattoivat haastateltavat lähestyä kysymystä hieman eri näkökulmista sekä kysymyksen tulkinnassa saattoi olla haastateltavien välillä eroja. Kuitenkin, kysymysten laajuus mahdollisti haastateltaville vapaan kerronnan aiheesta ja mielestäni tästä syystä sain kiinnostavia vastauksia ja huomioita. Lisäksi sain erilaisia näkökulmia samasta asiasta, jonka ansiosta sain vastauksista rakennettua melko kattaviakin kokonaisuuksia, jossa tuli huomioitua useita näkemyksiä. Markkina-analyysi on myös aiheeltaan hieman sellainen, ettei ole mitään tarkkaa mallia, kuinka se tulisi toteuttaa, vaan kuten haastatteluissakin tuli ilmi, on monia tapoja toteuttaa selvitystä ja selvitykseen vaikuttaa ratkaisevasti yrityksen tavoitteet ja toiveet siitä, mitä he haluavat tietää. Ei ole siis mitään yleistä kaavaa, kuinka tehdä markkinaselvitystä, vaan tämä on hyvin tapauskohtaista ja se mikä soveltuu toiselle, ei välttämättä palvele toisen yrityksen tarpeita. Tästä syystä, tarkat ja rajatut kysymykset, eivät välttämättä olisi sopinut aiheeseen vaan tuloksista olisi voinut tulla niukempia.

Opinnäytetyöni toteutuksen koen onnistuneena, sillä sain koottua sellaisen kokonaisuuden kuin suunnitelin. Mielestäni myös haastattelujen tulokset olivat onnistuneita ja muodostivat teorian kanssa yhtenäisen kokonaisuuden. Opinnäytetyöni lukemista voisin suositella yritykselle, joka suunnittelee viennin aloitusta ja markkinaselvityksen tekemistä. Vaikka työssäni ei ole esitelty tarkkaa mallia siitä, kuinka markkina-analyysi tehdään, voi työstä saada kuitenkin näkökulmia ja ideoita markkinaselvityksen tekemiseen. Työ soveltuu luettavaksi henkilölle, jolla ei ole kokemusta markkinaselvityksen tai -analyysin tekemisestä, sillä työssä on esitelty hyvin yleisesti tekoprosessia ja kerrottu perusasiat, jotka täytyy ottaa huomioon selvitystä tehdessä. Tavoitteeni on, että työn luettuaan lukijalla on jonkunlainen käsitys siitä, millainen prosessi on markkina-analyysin tekeminen ja jonkinlaiset lähtökohdat alkaa miettiä oman markkinaselvityksen toteutusta. Työstäni voi saada myös konkreettisia vinkkejä selvityksen tekemiseen. Tästä esimerkkinä, että kannattaa selvittää mahdollisuus rahoitukseen ja pohdintaa siihen, toteutetaanko selvitys itse vai olisiko hyvä käyttää ulkopuolista henkilöä. Mielestäni yrityksen, joka suunnittelee markkina-analyysin tekemistä, kannattaa tutustua kuvioon 5, sillä kuviossa on esitelty, millainen prosessi markkinaselvityksen tekeminen on ja mitä asioita kannattaa ottaa huomioon. Kuviosta, saa ehkä myös ideoita siihen, kuinka voi alkaa suunnittelemaan omaa markkina-analyysiä.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Talentum Media Oy. Saatavissa: <https://verkkokirja-hylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/EAlBIXCTCF#kohta:1>. Viitattu 25.2.2017.
- Davenport T, Harris J. 2007. Analysoi ja voita. Helsinki: Talentum
- FINTRA 1999. Vientioapas. Helsinki: FINTRA-julkaisu nro 19.
- Jyväskylän yliopiston koppa. 2015. Aineistohankintamenetelmät. Haastattelut. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistohankintamenetelm/haastattelut>. Viitattu 4.3.2017
- Jyväskylän yliopiston koppa. 2015. Tutkimusstrategiat. Laadullinen tutkimus. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. Viitattu 4.3.2017
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Kananen, J. 2010. Pk-yritysten kansainvälistyminen.
- Kurkilahti L, Äijö T 2007. Ui tai uppoa: suomalaisyritykset globaalitalouden hyökyaallossa. Helsinki: WSOYpro
- Koski T, Virtanen M. 2005. Tulos: Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Helsinki: Otava
- Laukkanen M. 2007. Kasvuyritys. Helsinki: Talentum
- Lindroos J, Lohivesi K 2010. Onnistu strategiassa. E-kirja: Talentum. Saatavissa <https://verkkokirja-hylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/BAXBBXATDFBCXIBA#kohta:2> Viitattu 15.8.2017
- Lotti, L. 2001. tehokas markkina-analyysi: WS bookwell Oy Juva 2001
- Mckinsey & Company 1999. Ideasta kasvuyritykseksi. Porvoo: WSOY
- Porter, M. 1984. Strategia kilpailutilanteessa. Helsinki: Rastor Oy
- Porter, M. 1991. Kilpailuetu. Jyväskylä: Weilin+Göös
- Porter, M. 1993. Strategia kilpailutilanteessa. Helsinki. Rastor Ab
- Porter, M. 2006. Kansakuntien kilpailuetu. Helsinki: Talentum.
- Selin, E. 2004. Vientitoiminnan käsikirja. Juva: Tietosanoma.
- Saaranen-Kauppinen A, Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html> Viitattu 26.11.2017.

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita

Wood, M. 2004. Marketing planning, principles into practice. Edinburgh: Pearson Education Limited.

Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon, Suomalaisyritys kansainvälistyy. Helsinki: WSOYpro

Perustiedot

Nimi:

Työpaikka ja työtehtävät:

Kokemus markkinaselvityksistä:

Markkina-analyysiä käsittelevät kysymykset:

1. Mistä markkina-analyysin tekeminen kannattaa aloittaa?
2. Kuinka markkinaselvityksen tekeminen etenee? Mitä vaiheita siihen kuuluu?
3. Kuinka paljon aikaa on hyvä varata markkinaselvityksen tekoon?
4. Millaiset yritykset kääntyvät puoleenne markkinaselvitystä tehdessä? Millainen on teidän tyyppillinen asiakas?
5. Mitä mieltä olette, kannattaako yrityksen kääntyä asiantuntijan puoleen markkina-analyysiä tehdessä? Missä tapauksessa yritys voi tehdä analyysin itse ja milloin on hyvä käyttää asiantuntijaa?
6. Millainen on onnistunut markkina-analyysi?
7. Mitä hyötyä on markkina-analyysistä?
8. Millaisia riskejä voidaan välttää huolellisella selvityksellä?
9. Mitkä ovat markkina-analyysin tärkeimmät osa-alueet viennin onnistumisen kannalta?
10. Missä määrin selvitykset ovat yksilöllisiä/räätälöity yritysten tarpeisiin? Onko osa-alueita, jotka löytyvät aina markkina-analyysistä?
11. Millaisia tiedonhankintamenetelmiä ja tietolähteitä käytätte?
12. Minkälaisilla perusteilla yritykset ovat valinneet markkina-alueen, josta haluavat selvityksen? Mitkä ovat yleisimmät syyt joita kuulette?
13. Onko yrityksillä usein ennakko odotuksia kohdemarkkinoista? Kuinka hyvin odotukset vastaavat todellisuutta ja markkinaselvityksen tuloksia?
14. Minkälainen on mielestänne yritysten käsitys omista menestymismahdollisuuksista uudella markkina-alueella? Onko mielikuva yleensä realistinen?
15. Kuinka yleistä on, että markkinaselvitys tehdään ennen viennin aloittamista vai onko paljon tapauksia, joissa on lähdetty markkinoille ”kokeilemaan onnea”?
16. Millaisia vinkkejä antaisitte yritykselle, joka suunnittelee markkina-analyysin tekemistä?

Perustiedot

Nimi:

Yritys ja työtehtävät yrityksessä:

Kokemus markkinaselvityksestä:

Markkinaselvityksen taustaa selvittäviä kysymyksiä:

1. Teittekö ennen viennin aloittamista markkina-analyysin?
2. Mihin maahan/maihin selvityksen teitte?
3. Kuinka laajan analyysin teitte? Mitä kaikkea markkinaselvitykseenne kuului? Esim. yleistieto kohdemaasta, kilpailijat, asiakkaat jne.
4. Teittekö analyysin itse vai käytittekö ulkopuolista asiantuntijaa?
5. Millainen budjetti ja aikataulu teillä oli analyysin tekoa varten?
6. Millaisia tiedonkeräysmenetelmiä käytitte?
7. Käytittekö tulosten analysoinnissa jotain analyysityökaluja tai ohjelmistoja?

Analyysin hyötyjä selvittäviä kysymyksiä:

8. Millaisia tuloksia saitte?
9. Mitkä tuloksista olivat ratkaisevassa asemassa tehdessä päätöstä viennin aloittamisesta?
10. Tuliko analyysin tuloksissa yllätyksiä ja ilmi asioita joihin ette olisi osannut varautua ilman analyysin tekemistä? Mitä?
11. Ilmenikö analyysin tuloksissa mahdollisia riskejä viennissä? Kuinka varauduitte riskeihin?
12. Kun aloititte viennin, ilmenikö yllätyksiä, joita ei osattu ennakoida analyysissä?
13. Millaista hyötyä analyysistä oli?
14. Auttoiko analyysi viennin aloittamisessa ja oliko markkinoille pääseminen sen ansiosta helpompaa? Auttoiko analyysi saamaan jalansijaa markkinoilla?
15. Jos tekisitte markkina-analyysin nyt uudestaan, mitä tekisitte toisin? esim. laajempi, suppeampi, joillekin osa-alueelle enemmän painoarvoa?
16. Mitkä olivat selvityksen tärkeimmät osa-alueet viennin onnistumisen kannalta?